

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza podniku s následnými návrhy na zlepšení.
An Analysis of an Enterprise with Proposal for Improvement.

Student: Jan Halamíček

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma „Analýza podniku s následnými návrhy na zlepšení“ včetně veškerých příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 11. Května 2011

.....

Jan Halamíček

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce Ing. Marii Mikušové, Ph.D. za věcné připomínky, hodnotné rady a vedení v průběhu řešení dané problematiky.

Obsah

1. ÚVOD	1
2. METODIKA ZPRACOVÁNÍ A CÍL PRÁCE	3
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY	3
3.1 Strategie	4
3.2 Analýza	4
3.3 Strategická analýza a plánování	5
3.3.1 Modely strategického řízení	6
3.3.2 Dlouhodobé plánování	7
3.3.3 Strategické plánování	7
3.3.4 Strategické řízení	7
3.3.5 Analýza vnějšího prostředí	9
3.3.6 Analýza vnitřního prostředí	10
3.4 Jednotlivé metody a jejich východiska	10
3.4.1 Analýza makrookolí	11
3.4.2 PESTLE analýza	12
3.4.3 Analýza mikrookolí	14
3.4.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	15
3.4.5 Vliv pěti činitelů na ziskovost	16
3.5 SWOT analýza	17
3.6 Metoda SMART	19
3.7 Finanční analýza	21
3.7.1 Nástroje finanční analýzy	21
4. POPIS FIRMY A POUŽITÍ METOD	23
4.1 Historie firmy	23
4.2 Předmět podnikání	24
4.2.1 Nákup materiálu	25
4.3 Sídlo firmy	25
4.4 Vybavení firmy	26
4.5 Lidské zdroje	27
4.5.1 Získávání nových zaměstnanců	28
4.5.2 Vytížení pracovníků ve firmě	28
4.5.3 Školení a získávání odborných znalostí	29
4.5.4 Odměňování zaměstnanců a kolektiv	30

4.6 Podpora prodeje	30
4.7 Propagace	31
4.8 Cíle firmy	32
4.9 Vize firmy.....	32
4.10 Strategická analýza firmy	33
4.11 SWOT analýza	33
4.11.1 Strenghts – silné stránky.....	33
4.11.2 Weaknesses – SLABÉ STRÁNKY	35
4.11.3 Opportunities – PŘÍLEŽITOSTI.....	37
4.11.4 Threats – OHROŽENÍ	38
4.12 Porterova analýza pěti sil	40
4.12.1 Dodavatelé	40
4.12.2 Odběratelé.....	41
4.12.3 Konkurence	41
4.12.4 Riziko vstupu nové konkurence	42
4.12.5 Hrozba vstupu substitučních výrobků	42
4.13 Metoda SMART	42
4.14 Doporučení pro firmu	43
4.14.1 Výrobní strategie	43
4.14.2 Nový systém odměňování.....	44
4.14.3 Komunikace.....	45
4.14.4 Náhled do nových oborů.	46
5. ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
SEZNAM ZKRATEK	51
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Aktuální vývoj situace na trhu je neustále poznamenán světovou hospodářskou krizí. Jednotlivé obory podnikání reagovaly na průběh krize odlišně, ale v globálním hledisku byla postihnuta většina firem ve světě klesající poptávkou. Dopady hospodářské recese podpořily již tak složitou situaci na trhu. Firmy vnímají neustálý tlak ze strany odběratelů (zákazníků), dodavatelů, politicko-právních nařízení a to jak na území České republiky, tak i v zahraničí. Výše zmíněné faktory ovlivňující chování subjektů na trhu vystavují firmy neustálému tlaku na kvalitu nabídky. Rychlý technologický pokrok a novinky na trhu jsou závažným ohrožením firmy v případě, že nejsou schopny se flexibilně přizpůsobit požadavkům zákazníků. Neustálá proměna a nestabilní růst jednotlivých oborů na trhu tvoří prostředí nejistoty, tudíž je kladen mnohem větší důraz na vhodnou volbu strategie a s tím spojené celkové cíle firmy.

Základním předpokladem úspěšné firmy je přinést do svého cílového oboru odlišný výrobek či službu, než nabízí konkurence. Nalézt a umět prezentovat své silné stránky a uvědomovat si i ty slabé, jelikož ty představují hnací motor pro nová vylepšení a zvýšení konkurenceschopnosti. Pokud si firma uvědomí tyto základní předpoklady, musí přijít na to, jakým způsobem chce těchto cílů a vizí dosáhnout. Právě vize a cíle jsou důležitým prvkem hodnocení efektivnosti zvoleného strategického plánu.

Firma dosáhne na efektivní strategie pouze za předpokladu provedení důsledné analýzy současného stavu a to především vnitřního prostředí. Zde existuje prostor pro zjištění silných a slabých stránek firmy, které může dále ovlivnit. Zmíněné stránky prezentují firmu na trhu a cílem by měla být transformace slabých stránek na ty silné. Znamená to tedy odstranit chyby, které v celkovém kontextu tvoří slabou část firmy. Kde změny provést nelze je vnější prostředí, které poukazuje na hrozby, které je také potřeba analyzovat a to z důvodů přípravy strategie na jejich eliminaci. Dalším zástupcem vnějšího prostředí jsou příležitosti, na které musí firma zacílit při tvorbě strategického plánu, aby zajímavé příležitosti pro firmu v další fázi popřípadě představovaly novou konkurenční výhodu.

Řízení firmy tak jak „leží a běží“ nelze. Pro pozitivní budoucí dlouhodobý vývoj je zapotřebí stanovit si jasný cíl a cestu, po které bude zvolený cíl následovat.

Cestou je myšlena správná strategie a důležitým prvkem její dodržování. Řada firem si uvědomila, že je složité dosáhnout úspěchu bez daného plánu. Tento plán charakterizuje právě správné řízení (management). Řídící pracovníci jsou reprezentanti zvolené celofiremní strategie, společně s dílčími strategiemi jednotlivých oddělení. Jejich povinností a odpovědností je do jaké míry jsou schopni svým podřízeným vysvětlit, kterým směrem se firma bude dále vyvíjet a díky jejich pomoci plnit i stanovené cíle.

2. Metodika zpracování a cíl práce

Cílem bakalářské práce je zjištění silných a slabých stránek fungování konkrétní firmy, která byla zvolena pro analýzu. Použito bude teoretických východisek, která vychází ze zjištění silných a slabých stránek firmy. Zároveň budou nalezeny odpovědi na otázky, že právě tato firma obstála v nelehké době kolísání a nejistoty na trhu. Navrhnutá budou zlepšení jejího fungování, která by přispěla k budoucímu zvýšení konkurenceschopnosti a rozvoji.

Základní kámen a struktura bakalářské práce bude vycházet ze známých metod, které osvětlí pohled na silné a slabé stránky firmy společně s riziky a příležitostmi, jenž budou rozpracovány ve SWOT analýze. Mezi další metodická východiska bude použita Porterova analýza 5-ti sil a STEP analýza. Jednotlivé metody budou představeny v **teoretické části** a následně aplikovány v praktické části bakalářské práce.

V **praktické části** bakalářské práce bude představena vybraná firma a bližší seznámení s prostředím v jakém se v současné situaci nachází. Přiblížena bude historie firmy společně s představením oboru, v němž firma působí. Dalším ukazatelem, se kterým se bude pracovat v této bakalářské práci, jsou zákazníci a konkurence.

Na základě zjištěných informací a zajištění potřebných dat budou aplikovány popsané metody v praxi. Podle výsledků metodické analýzy budou navrženy doporučení pro změny ve fungování a budoucím směřování firmy.

Z důvodu blízkého kontaktu s firmou budu i po napsání této bakalářské práce sledovat aplikování jednotlivých doporučení.

3. Teoretická východiska strategické analýzy.

V úvodu teoretické části se bude bakalářská práce zabývat vysvětlením základních pojmů týkajících se zpracovaného tématu, jimiž jsou strategie a analýza. Analýza patří k velmi důležitým metodám managementu, jak na úrovni soukromých firem, tak i veřejné sféry. Nejčastěji se vyskytující nedostatky soukromých firem a veřejné správy je neexistence systémového strategického řízení tzv.(hierarchie strategií).

Důležitým aspektem pro analýzu současného stavu a návrhů na zlepšení firmy bude i průzkum vnitřního a vnějšího prostředí

3.1 Strategie

Z řeckého strategos, generál, stratos (vojsko, výprava) + agein (vést) je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle. Strategie působí napříč širokým spektrem mnoha odvětví, které ji používají pro cestu nebo způsob, kterou realizují v daném odvětví svou vizi a poslání.

Jedná se například o tato odvětví:

- Politologie a vojenství.
- Biologie.
- Ekonomika.
- Hry a jiné další.

Vybrané druhy strategií: (vojenská strategie, životní strategie, obchodní strategie, strategie v ekonomii, strategický plán rozvoje, strategie v teorii her a další.)

Základním kamenem strategie jsou potřeby hlavních zainteresovaných stran (primární, externí zákazníci) a podpory příslušných politik (konceptů), plánů, cíle, záměry a procesy. Jedná se především o prostředky, metody, procesy a zdroje vyžadované v podobě celků či určité kombinace pro dosažení strategických cílů, včetně jejich případné změny.

3.2 Analýza

Analýza (z řec. Ana-lyó = rozvazovat, rozebírat). *Znamená rozbor, metodu zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší.* Má rovněž mnoho využití např. ve vědě, filosofii, použití analýzy je možné i v běžném životě.

Příklady využití:

- Filosofie (analytická filosofie).
- Matematika (analytická funkce, matematická analýza, analytická geometrie).
- Chemie (analytická chemie).
- Malířství (kompozice obrazu).

- Běžná řeč (slouží k rozboru něčeho nesrozumitelného).
- Řízení firmy (vytváření strategie firmy.)

Analýzu, jakožto metodu zkoumání, lze použít za předpokladu zjištění jistého výsledku na základě poznání podrobností. Převedení analýzy do praxe znamená, že *„tyto analýzy je nutno provádět proto, abychom zjistili stávající stav (jak na tom jsme), a jestli jsme schopni se zdroji, které máme k dispozici, docílit stavu požadovaného (jak na tom chceme být, čeho chceme dosáhnout.)“*¹ Další část bakalářské práce se bude zabývat podrobněji aplikací různých druhů analýzy firmy, které do jisté míry poskytují potřebné informace a data pro rozhodování a směřování firmy. Analýza je důležitou a nezbytnou částí pro stanovení a tvorbu strategie dalšího působení firmy.

3.3 Strategická analýza a plánování

Základní rozpor strategického řízení je označován jako strategické plánování a strategické řízení. Jedná se pouze o historický vývoj názvosloví pro stejné činnosti. Někdo se může tomuto termínu vyhýbat a mluvit také o analýze, poslání, vizi organizace, tvorbě, výběru, realizaci strategie a její kontrole. Před rozbořením problematiky strategického řízení je potřeba pochopit pojmy související s touto oblastí. Pojmy nejsou jasně deklarované a jednotlivé charakteristiky mohou být vysvětleny i jiným způsobem než jsou napsány níže.

System managementu (řízení) – soubor procesů a postupů, jejichž používání má za cíl zajistit plnění požadovaných zadání a dosahování cílů organizace.

Vize – představa, kterou chci nebo si ji přeji dosáhnout v budoucnu.

Hodnota – atribut uznávaný člověkem nebo organizací.

Proces – *„soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka.“*

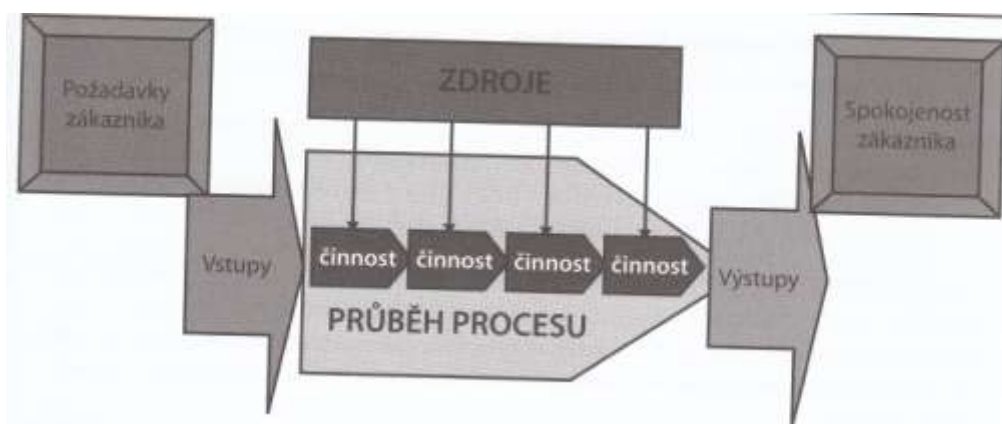
¹ CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a. s., 2006. ISBN 20-247-1389-6, s. 34

Příčemž vstup (vstupy) představuje vždy definovanou vstupní veličinu (zadání) a výstup pracovní výsledek činnosti. Vstup, respektive výstup, je hmotný či nehmotný objekt. Všechny ostatní vstupující veličiny (pracovníci, materiál, technika, pomůcky atd.) jsou zdroje.“²

Procesy dělíme dle následujícího klíče:

- **Hlavní procesy**
- **Řídicí procesy**
- **Podpůrné procesy**

Obr. 3.1 Průběh procesu



Zdroj: Grasseová, M a kol.. Analýza podniku v rukou manažera, 2010, s. 13

3.3.1 Modely strategického řízení

Strategické řízení v sobě zahrnuje strategické plánování a ve větší míře také proces řízení organizace strategickým způsobem na základě kontinuální báze. Nahlédnutím do historie lze zjistit, že vývoj je rozdělen do tří etap (dlouhodobé plánování, strategické plánování a strategické řízení). Obecně je tato terminologie přijímána, ovšem dá se říct, že poněkud v rozporu s jejich vzájemným prolínáním. Pro orientaci ve zmíněných termínech je potřeba probrat jednotlivé etapy postupně.

² Grasseová, M a kol.. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9, s. 12

3.3.2 Dlouhodobé plánování

Důležitým prvkem pro dlouhodobé plánování je vytváření prognózy jak se bude firma vyvíjet v budoucnosti. Při tvorbě prognózy vývoje se vychází z předpokladu, že jsme schopni prognózovat budoucnost na základě extrapolace minulého vývoje. Pomocí tohoto nástroje se lze dostat k výsledkům, na základě kterých může firma stanovit pozitivní cíle. Nahlédnutí do historie osvětlí náležitosti a důvody vzniku dlouhodobého plánování. Byla to přirozená reakce firem na změny vývoje trhu (změny probíhaly rychle) a nové složitosti trhu, které se objevovaly po druhé světové válce.

3.3.3 Strategické plánování

Strategické plánování se nezbytně používá tam, kde se jedná o činnosti, které trvají delší dobu. Jsou to situace, kdy se nejedná o jednorázový výkon, ale například neustále se opakující činnost, se kterou je spojen příjem a výdej peněz.

Konkrétně lze říci, že strategické plánování je „proces umožňující efektivní řízení rozvoje všech prvků hierarchického uspořádání společnosti (obec, kraj, stát, Evropská unie) i jakékoliv ziskové či neziskové organizace. Směr dalšího rozvoje je přitom dán celkovou vizí, prioritami a konkrétními střednědobými i dlouhodobými strategickými cíli.“³ Pomocí strategického plánování je nutné určit cíle, termíny a také případné cesty, jak požadovaných cílů může firma dosáhnout. Ve firemním sektoru je tento druh plánování složitější než například strategické plánování rodiny, resp. domácností a to z důvodu vyššího objemu peněz, se kterými ve většině případů pracuje.

3.3.4 Strategické řízení

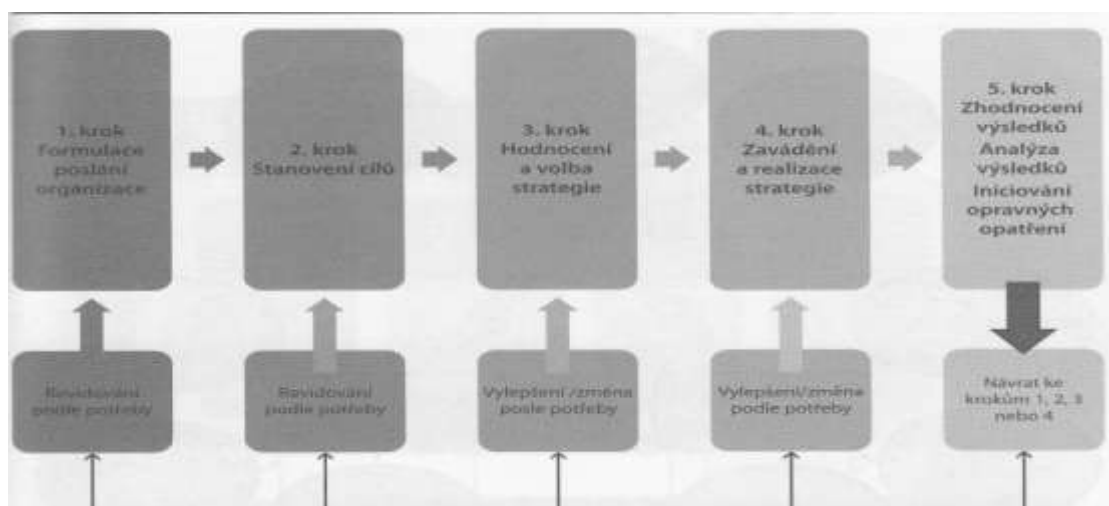
Strategické řízení většinou využívají vrcholní manažeři. Obsahuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, strategickými cíli a disponibilními zdroji. Rovněž se soustředí na vytváření souladu mezi organizacemi a vnějším prostředím, kde organizace působí. Strategické řízení a její vznik je spojován s polovinou 80. let.

³ Občanská společnost[online]. [cit. 2011-28-2]. Dostupný z: <<http://obcan.ecn.cz/index.shtml?w=u&x=1921880>>

V tomto období se začala větší pozornost ubírat směrem dříve opomíjených skutečností a to zejména lidské zdroje, organizace a technologie firmy. K tomu, aby nová strategie byla přínosem pro úspěch firmy, nesmí trvat pouze na změnách vnějšího prostředí, ale důležité jsou také samotné schopnosti a flexibilita uvnitř firmy. Základním parametrem správného strategického řízení je prognózování a plánování, jež se nevztahuje pouze na vnější prostředí, ale i záležitostí uvnitř firmy. Z mnoha zahraničních publikací na téma strategické řízení hovoří jednotliví autoři o tzv. modelech procesu. Tento názor se opírá o stanovisko, že tyto tzv. modely procesu jsou sice zjednodušující, ale přesně vymezují rámec tohoto procesu.

Níže představený obrázek ukazuje tradiční model procesu strategického řízení podle Stricklanda a Thomsona. Pilířem tohoto modelu je pět na sebe navazujících základních prvků. Jedná se o formulace poslání, stanovení cílů, hodnocení a volba strategie, zavádění a realizace strategie a zhodnocení výsledků společně s analýzou situace a iniciací opravných opatření, jež vedou k opakování celého cyklu.

Obr. 3.2 Tradiční model procesu strategického řízení podle Thomsona a Stricklanda.



Zdroj: Grasseová, M a kol.. Analýza podniku v rukou manažera, 2010, s. 17

Záměrně uvedená ukázka tradičního modelu procesu strategického řízení podle Thomsona a Stricklanda, představuje jejich představu řízení firmy. Existují i teze dalších významných autorů celosvětových publikací, jejichž model strategického řízení je odlišný, ovšem neméně zajímavý.

3.3.5 Analýza vnějšího prostředí

Při počátku tvorby nového strategického plánu pro rozvoj firmy je analýza vnějšího prostředí velmi důležitým vstupním materiálem a to z důvodu, že zahrnuje mnohé oblasti, které mohou ovlivňovat podnikání. Níže jsou uvedené jednotlivé oblasti, na které se zaměří tato práce při tvorbě analýzy vnějšího prostředí (vývoj ekonomiky, technologické změny a produktové inovace, státní a vládní zásahy, životní prostředí a bariéry vstupu nového konkurenta).⁴ Vnějšími prostředím firmy jsou vnímány faktory, které firmu ovlivňují zvenčí. Podle mého názoru nejvýstižněji popisuje smysl vnější analýzy Keřkovský a Vykypěl. „Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí (ve společnosti, ekonomice), které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.“⁵

Vnější prostředí lze rozdělit na dvě části:

- **Mikrookolí** – součástí mikrookolí jsou organizace, které jsou přímými konkurenty, a výrobky nebo služby respektive jejich produkty jsou si navzájem substituty. Význam mikrookolí pochází z Porterova modelu analýzy nových konkurentů, intenzity konkurence nynějších konkurentů, vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů společně se zainteresovanými stranami. Základní charakteristika mikrookolí je tedy přímé okolí organizace (konkurenční a politické síly působící na organizaci).
- **Makrookolí** – Nejvýznamnější charakteristikou pro makrookolí je skutečnost, že je společné pro všechny organizace mikrookolí a stanovuje základní podmínky, ve kterých působí jednotlivé firmy. Především se jedná o faktory, které nemůže organizace ovlivnit, a to především ekonomické, technologické, sociální a politické. Objektivně řečeno je makrookolí pro organizace stejné, avšak navzdory tomu bude na každou firmu působit odlišně a to z důvodu rozdílné citlivosti jednotlivých firem v různých odvětvích na odlišné podněty.

⁴ Marketingové noviny[online]. [cit. 2011-6-3]. Dostupný z: <
http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=2774 >

⁵ Koučink firem [online]. [cit. 2011-6-3]. Dostupný z: <<http://www.koucinkfirem.eu/strategicka-analyza.html>>

V odborné literatuře se používají nejčastěji tyto nástroje analýzy vnějšího prostředí: *„Pestle analýza (v dalších kapitolách vysvětlím podrobněji), analýza ekonomických charakteristik odvětví, analýza hybných sil v odvětví, analýza konkurence v odvětví (výše zmiňovaný Porterův model), strategické mapy (tzv. scénáře), analýza konkurentů, analýza atraktivity odvětví.“*⁶ Další části bakalářské se budu detailněji zabývat některými výše uvedenými nástroji.

3.3.6 Analýza vnitřního prostředí

Základní kámen pro pochopení vnitřního prostředí firmy je stanovení zdrojů, což jsou ve firmě (materiály, finance a lidé). Další neméně důležité prvky vnitřního prostředí firmy jsou management, zaměstnanci a kvalita, kterou disponují organizační struktura, firemní kultura, mezilidské vztahy, etika a materiální prostředí. *„Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.“*⁷ Firemní strategie by neměla reagovat pouze na podmínky dané odvětvím a stavem celkového vnějšího prostředí, ale musí zohlednit i druhou stranu a to je situace firmy. Jedná se především o silné a slabé stránky firmy vycházející z jednotlivých zdrojů a schopností firmy. Zmíněné vnitřní faktory představují celkovou diagnózu firmy. Body vnitřní analýzy firmy vyplývají ze vstupních dat, které jsou zmíněny v začátku tohoto textu. Schopnost firmy lze měřit podle způsobilosti účelného a efektivního využití výše zmíněných zdrojů a vlivu na budoucí prosperitu firmy.

3.4 Jednotlivé metody a jejich východiska

Analýza vnějšího prostředí rozděluje firmu na makrookolí a mikrookolí. První zvolenou metodou je – PESTE analýza, která analyzuje makrookolí firmy. Níže je uvedeno více metod, které spolu mohou úzce souviset a připraví jednotlivé manažery na konkrétní analýzu makrookolí.

⁶ Grasseová, M a kol.. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9, s. 46

⁷ Dagmar Jakubíková, Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8, s. 88

K analýze vnějšího prostředí patří i se stejnou váhou důležitosti mikrokolí a metody využívané pro analýzu. Mezi tyto metody patří např. Porterova analýza pěti sil.

3.4.1 Analýza makrookolí

Management firmy by si měl uvědomit především vazby a souvislosti mezi jednotlivými působícími faktory. Dále nesmí být přehlíženy příležitosti a hrozby, kterými by se měla firma zabývat. Výše zmíněné plně obsáhne analýza makrookolí.

Kompletní analýzu makrookolí lze dosáhnout využitím různých metod analýz. Vhodnou metodou je PEST analýza, která sleduje jednotlivé části makrookolí. V knižních publikacích používají autoři analýzu PESTE, jež je poskytovatelem informací a sleduje budoucí pohled na situaci dané organizace.

Metoda Pest (PESTE či PESTLE) není jedinou možnou analýzou makrookolí firmy. Informace získané z PEST analýzy lze využít při tvorbě scénářů při vývoji okolí firmy. Shrnutí významu metody tvorby scénářů je v možnostech managementu „*simulovat jednotlivé varianty vývoje externího prostředí a určit jejich případný vliv na strategii.*“⁸ Pokud disponujeme menším počtem faktorů, lze scénáře vytvářet na základě kombinace. V ostatních případech vytváříme scénáře výrazně se od sebe lišící. Konkrétně se jedná o scénáře např. optimistické, realistické a pesimistické. Vzhledem ke skutečnosti, že každá významnější firma se pohybuje v různém rozsahu na mezinárodních trzích, měli bychom PEST analýzu zaměřit na všechny trhy, na kterých daná firma působí. K této analýze se nabízí použít neméně důležitou metodu 4C, která zohledňuje důležité složky trhu, jako jsou „*zákazníci – customers, samotná země, v níž firma působí – country, náklady – cost a konkurence – competition.*“⁹

⁸ STRATEG [online]. [cit. 2011-27-3]. Dostupný z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

⁹ Marketingové noviny[online]. [cit. 2011-27-3]. Dostupný z: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1104

Další metody analýzy jsou:

- **Metoda BCG matice** – matice růstu, matice atraktivity oboru a matice přežití. Metody označené také jako tzv. portfolio analýza (zohlednění i interních rozhodnutí).
- **Analýza strategické mezery** – strategickou mezeru lze vnímat jako prostor mezi očekávaným výsledkem a dosaženým cílem za určitý čas. Zúžení této mezery by mělo být hlavním cílem firmy a to z důvodu co nejpřesnějšího odhadu mezi očekáváním a cíli firmy.

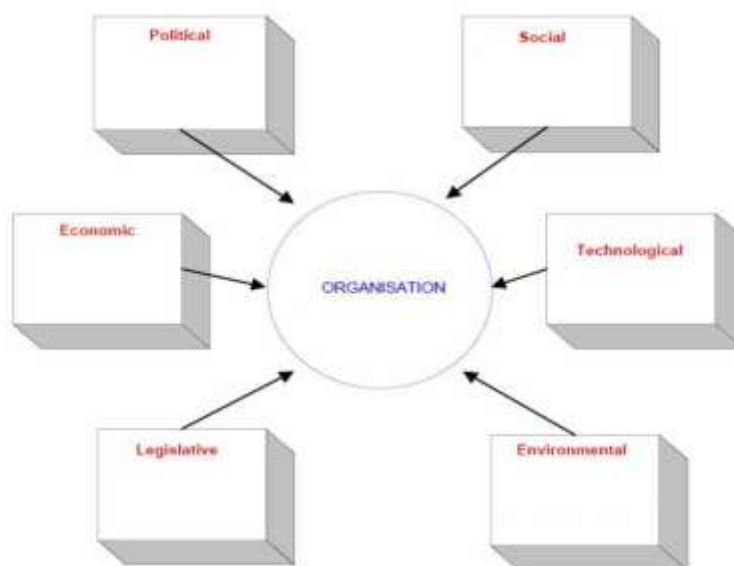
3.4.2 PESTLE analýza

Jedná se o metodu zkoumání vnějších faktorů působících na organizaci. Prvním předchůdcem PESTLE analýzy byl v šedesátých letech Francis J. Aguilar. Vytvořil ETPS analýzu, což byla mnemotechnická pomůcka pro analýzu vnějšího prostředí organizace na základě čtyř faktorů (ekonomický, technologický, politický a sociální.) Po publikaci ETPS v krátké době vznikla další analýza STEP, která byla následně modifikována na STEPE, přidáním ekologického faktoru. Různí autoři následně tyto písmena používali v různém pořadí, ale nejvíce se ujal akronym PESTLE. Poslední dosud neaktualizovaný pojem analyzuje vnější prostředí firmy, které mohou znamenat příležitosti nebo také hrozby pro zvolenou firmu.

Vnější prostředí vytváří tyto faktory:

- **Politické**, působení politických vlivů. (existujících i potenciálních)
- **Ekonomické**, vliv a působení místní, národní a světové ekonomiky
- **Sociální**, působení sociálních a kulturních změn
- **Technologické**, dopady nových a vyspělých technologií.
- **Legislativní**, vlivy a působení národní, evropské a mezinárodní legislativy
- **Ekologické** (environmentální), místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejich řešení.

Obr. 3.3 Grafické znázornění PESTLE analýzy



Zdroj: *Marketing Minefield* [online]. [2011-27-3]. Dostupný z: <http://www.marketingminefield.co.uk/marketing-plan/pestle-analysis.html>

Metoda PESTLE znamená pro každou organizaci různé podněty k jejímu dalšímu působení na trhu. Velmi důležitým faktorem je, v jakém oboru daná firma pracuje a do jaké míry se účastní na trhu místním a mezinárodním. To ve své podstatě znamená, že firma, jejíž působnost je ve více zemích a případně v těchto zemích má i své zastoupení musí počítat s odlišnými vlivy na jeho fungování a to vzhledem k tomu, že každá země má jiné zákony a požadavky na chod firmy. Je potřeba respektovat, že metoda PESTLE zohledňuje faktor času, a tudíž má za úkol analyzovat a zkoumat jak mohou výše zmíněné vlivy ovlivňovat organizaci a případně i určit pravděpodobnost jejich výskytu.

Účelem analýzy je odpovědět si na tři základní otázky:¹⁰

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části (např. SBU)?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

¹⁰ Grasseová, M a kol.. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9, s. 178

Přestože firmy procházejí složitým obdobím finanční krize, není možné vynechat ekologické faktory firmy a nástroje prostřednictvím, kterých se dostane do lepšího povědomí zákazníků. Do jisté míry se dá říct, že i tohle je součást PR firmy. Důvod prezentování mnoha firem jako tzv. (zelená nebo ekologická firma) je skutečnost, že zákazník si dobře uvědomuje nutnost ochrany životního prostředí. Takto prezentované firmy mohou dosáhnout daleko většího úspěchu u potencionálních zákazníků, než ty které upustily od strategie technologického vývoje a s tím související ochrany životního prostředí.

3.4.3 Analýza mikrookolí

Mikrookolí je prostor, který bezprostředně obklopuje firmu. Jedná se především o ostatní subjekty na trhu, jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat a tyto firmy si navzájem konkurují. Jako součást mikrookolí jsou vnímány i další subjekty, jako dodavatelé a zákazníci.

Základním úkolem pro firmu, aby byla úspěšná, musí být její strategie. Ta by ovšem měla kooperovat s okolím firmy. Firma dosáhne lepších výsledků pouze za předpokladu, že se mu podaří vytvořit určitý soulad mezi samotnou strategií firmy a okolím. Schopnost souladu strategie s okolím je potřeba si uvědomit a chápat jej jako základní prvek toho, do jaké míry je firma schopna konkurovat svému okolí. Pro firmu je důležitá správná volba strategie, aby dosáhla maximální výkonnosti. Z důvodu nepochopení této problematiky manažery, bývá často nevyhnutelný úpadek firmy a to z důvodu nedostatečné identifikace a ochrany vůči ohrožením a rizikům.

Důležitým prvkem je také odvětvová charakteristika, jelikož jsou obory, kde je míra konkurence a vyskytujících se substitutů vyšší, a obory, kde je míra konkurence nižší. Z hlediska charakteristiky odvětví zmíním vztah mezi cenou produktu, náklady, výnosy a ziskem souvisejícím s realizací produktů či služeb. Porovnáním faktorů je možné následně získat informace o velikosti trhu, velikosti a síle konkurence nebo poptávky. Důležitými bodem u zjišťování informací o určitém odvětvovém trhu může být také technologický pokrok či bariery společně se složitostí vstupu do odvětví. Míra bariér vstupů ukazuje i na kapitálovou náročnost, tj. množství finančních prostředků pro zahájení podnikání v určitém odvětví.

3.4.4 Porterova analýza pěti sil

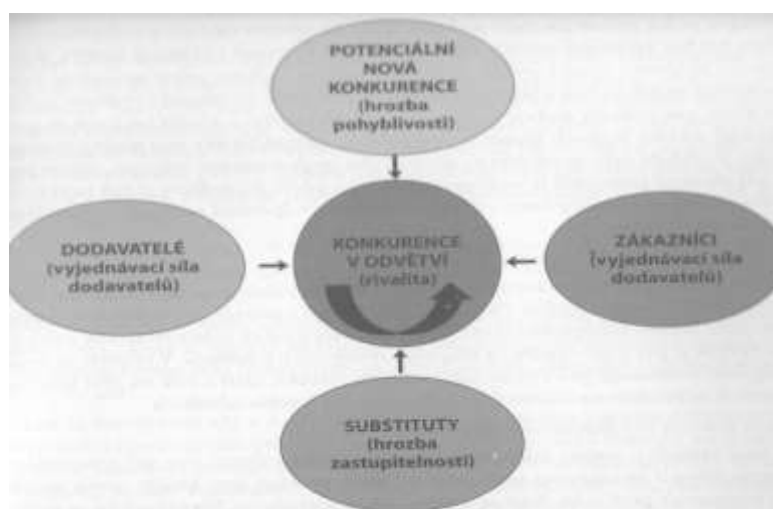
E. Porter vyvinul tzv. model pěti sil, který pomáhá manažerům jeho analýzu uskutečnit.

Model je zaměřen na analýzu:¹¹

- Rizika vstupu potenciálních konkurentů.
- Rivality mezi stávajícími podniky.
- Smluvní síly kupujících.
- Smluvní síly dodavatelů.
- Hrozby substitučních výrobků.

„Porter uvádí, že dříve než podnik vstoupí na trh daného odvětví, musí analyzovat „pět sil“, které vypovídají o přitažlivosti odvětví.“¹² Porterův model pěti sil znázorňuje na následujícím obrázku:

Obr. 3.4 Porterův model pěti sil.



Zdroj: Grasseová, M a kol.. Analýza podniku v rukou manažera., 2010, s. 13

¹¹ Marcela Dedouchová. Strategie podniku. C. H. Beck pro praxi, 2001. ISBN 807-179-603-4, s. 256

¹² Grasseová, M a kol.. [cit. 2011-27-3]. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9, s. 178

Základem Porterova modelu je strategická pozice firmy působící v určitém odvětví. Na firmu působí těchto 5 základních činitelů a zdůrazňuje veškeré základní složky dané odvětvové struktury, jež jsou v daném odvětví hnací silou konkurence. Důležitou poznámkou je rozdíl důležitosti jednotlivých faktorů v různých odvětvích a to z důvodu ojedinělosti každého odvětví a vlastní struktury odvětví.

O aktualizaci Porterova modelu sil se zasloužil autor jménem Growe. Tento autor odstranil „substituty“ a nahradil je jiným pojmem „Spolupracující odvětví“. Porterova analýza byla doplněna o „nové formy podnikání“ a to jsou např. obchodování po internetu apod.

3.4.5 Vliv pěti činitelů na ziskovost

1. Hrozba silné rivality.

Odvětví přestává být přitažlivé v případě, že už zde působí velké množství silných konkurentů. V případě stagnace nebo zmenšujícího charakteru odvětví nastává konkurenční rivalita a to z důvodu, že Firmy mohou získat silnější postavení na trhu jen na úkor konkurence.

Faktory ovlivňující konkurenční rivalitu:

- Počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí.
- Přebytky výrobků.
- Míra růstu trhu.
- Velikost fixních nákladů (tlak na naplňování kapacit i za cenu nižší ceny).
- Diferenciace produktů.

2. Hrozba vstupu nových konkurentů.

Nebezpečí vstupu nových konkurentů záleží na vstupních bariérách do daného odvětví. Tyto bariéry jsou nejčastěji spjaty s existencí a působením některého z následujících 5 faktorů:

- Úspory z rozsahu.
- Kapitálová náročnost vstupů.
- Přístup k distribučním kanálům.
- Očekávaná reakce zavedených firem.
- Legislativa a vládní zásahy.

Odvětví lze rozdělit podle jeho ziskovosti a rizikovosti.

3. Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků.

Substituty jsou označovány jako podobné produkty, které mohou být určeny k podobnému nebo stejnému účelu jako produkty z daného odvětví. Dané odvětví je atraktivní podle stupně reálného rizika nahraditelnosti produktů. Substituty jsou limitující pro potencionální ceny a zisk na trhu.

4. Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků.

Znakem toho, že trh není přitažlivý, je ukazatel, že zákazníci mají velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání. V tomto případě je snaha zákazníků snížit ceny, vyžadovat lepší kvalitu a více služeb. Způsob, jak předejít této hrozbě je změna zaměření se na určitou skupinu zákazníků, kteří mají menší moc pro vyjednávání nebo změnu dodavatele. Do jisté míry lze použít ještě lepší variantu a to je vyvinutí špičkové nabídky, kterou daný zákazník již neodmítne. Přínos Porterova modelu pěti sil vidím v tom, že analyzuje sílu konkurence působící v daném odvětví. Při aplikaci tohoto modelu je důležité se vyvarovat subjektivnímu pohledu na dané odvětví a nepodceňovat vývoj jednotlivých konkurenčních výrobků, případně trendů v odvětví a neřídit se pouze pomocí statistických ukazatelů. Je potřeba rovněž sledovat dynamický vývoj určitého odvětví, do kterého obor podnikání spadá. Cílem Porterovy analýzy je tedy charakteristika konkurenční výhody produktu vůči jiným subjektům působících v odvětví.

Úspěšný produkt musí vyhovět dvěma kritériím:

- **Nabízet výrobky či služby, které zákazníci požadují.**
- **Odolnost výrobků či služby vůči konkurenci.**

3.5 SWOT analýza

Údaje získané prostřednictvím analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy lze shrnout v přehledné formě pro management, tak aby měl informace podstatné pro chod a směřování firmy k dispozici. Získání těchto informací je jednoduchý, ale přitom významný nástroj SWOT analýzy. Diagram posuzuje vzájemné vztahy mezi silnými stránkami, slabými stránkami, ohroženími a příležitostmi.

Tyto základní parametry SWOT analýzy také určují její název, jež se skládá vždy z počátečních písmen anglických slov:

Strenghts – silné stránky

Weaknesses – slabé stránky

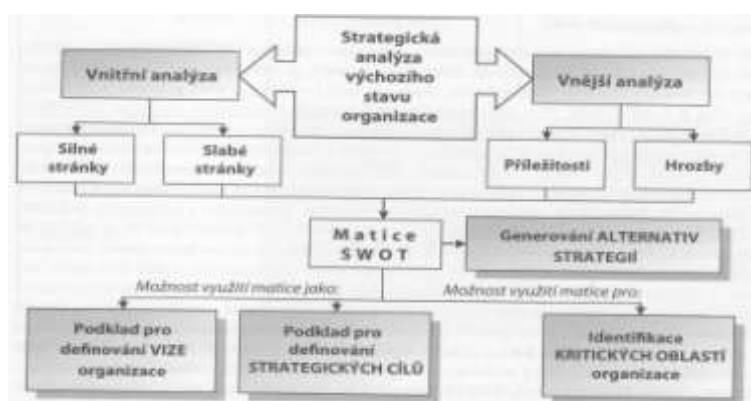
Opportunities – příležitosti

Threats – hrozby

*Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje.*¹³ Základem realizace SWOT analýzy je stanovit účel využití, což znamená, k čemu budou výsledky získané analýzy používat. Využití je možné k jednomu či více účelům. Nejčastější využití je zvolit SWOT analýzu jako podklad pro generování alternativ strategií s využitím matice SWOT. Další účelová využití mohou být tyto:

- **Jako podklad pro definování vize.**
- **Jako podklad pro zformulování strategie.**
- **Jako podklad pro identifikaci kritických oblastí.**

Obr. 3.5 SWOT analýza

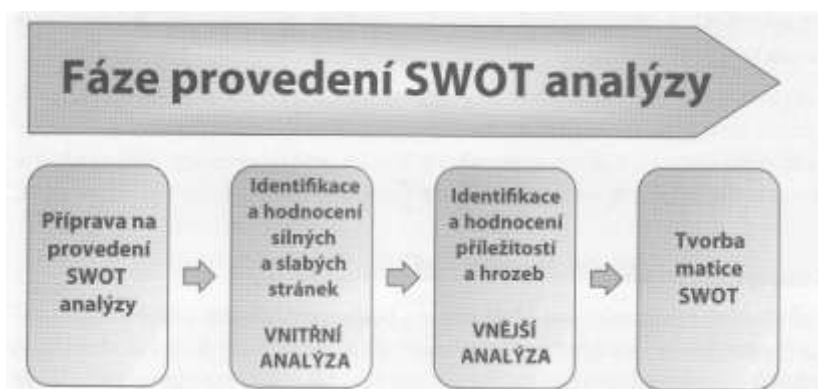


Zdroj: Grasseová, M a kol.. Analýza podniku v rukou manažera. 2010.s. 297

¹³ Grasseová, M a kol.. [cit. 2011-19-4]. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9, s. 296

Získáním správných výsledných údajů ze SWOT analýzy předchází zadání relevantních vstupních informací a správného rozlišení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Zejména nezkušení pracovníci, kteří nemají takovou praxi mohou tyto faktory nesprávně zařadit a výsledné údaje pak mohou být chybně vyhodnoceny. Jako další důležitý prvek při sestavování SWOT analýzy je správná identifikace příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek.

Obr. 3.6 Jednotlivé fáze provedení SWOT analýzy



Zdroj: Grasseová, M a kol.. Analýza podniku v rukou manažera., 2010. s. 301

Realizace SWOT analýzy je pro management firmy přínosná v mnoha směrech, Zejména jsou to tyto faktory v firmy:

- Východisko pro určování strategické alternativy.
- Zvýšení výkonnosti organizace.
- Periodicita provádění a porovnávání vývoje.
- Výstup, jakožto logický rámec pro hodnocení současné a budoucí situace firmy.

U zvolené firmy bude v praktické části rozebrána SWOT analýza a dále pokládány návrhy i doporučení pro její vedení.

3.6 Metoda SMART

Tato metoda je souhrnem pravidel, která pomáhají určit body, ke kterým chce firma během své práce dospět. Použití je především u Project Managementu, kde je potřeba efektivně definovat cíl projektu a navrhované řešení.

Metodu SMART lze ovšem použít i pro stanovení cílů zaměstnanců nebo popřípadě i cíle celé organizace. Jedním z bodů úspěšně zvolené strategie a hodnocení, zda-li tato strategie firmy byla efektivní je porovnání současného stavu s cíli. Tyto cíle si zvolili při tvorbě firemní strategie. Jak by měly tyto cíle vypadat?

„Cílem nemůže být něco obecného. Musí být podstatný a detailní. Správný cíl nám musí odpovědět na otázky kdo, co, kde, jak a proč.“¹⁴

Správně zvolený cíl by měl splňovat 5 důležitých kritérií:

Specific – zvolené řešení nebo příležitosti musí být přesně popsány. Jasná definice cíle je důležitým prvkem pro hodnocení, zdali byl cíl splněn.

Measurable – řešení musí být měřitelné. Na začátku je vymezen prostor pro řešení problému, a pak při hodnocení vypořádáme, zdali byl tento cíl splněn.

Achievable – řešení musí splnit potřeby svého příjemce. Odborník na určitou oblast ve firmě musí mít přizpůsobené cíle, které jsou v jeho kompetencích splnit.

Realistic – zvolené řešení musí být realistické. Nelze si určovat cíle, které není možné splnit.

Timed – důležitý prvek je určení časového rámce do kdy má být dané řešení nebo cíl splněn.

Metoda SMART je pro strategii firmy důležitá, a proto v praktické části tuto metodu aplikuji na zvolenou firmu. Na základě poznatků o firmě, získané během zpracování bakalářské práce, je také cílem snažit se tuto metodu přenést do praxe a specifikovat dílčí cíle ve firmě.

¹⁴ *Marketing Minefield* [online]. [2011-22-4]. Dostupný z: http://www.classbrain.com/artholiday/publish/goal_setting.shtml

3.7 Finanční analýza

Smyslem analýzy je především příprava podkladů pro rozhodování o fungování firmy. Rozhodování o strategii a budoucím směřování firmy musí být podloženo kvalitně připravenou analýzou podnikových financí. Finance jsou úzce spojeny s účetnictvím, avšak účetnictví předkládá z pohledu finanční analýzy přesné hodnoty peněžních údajů.

Tyto údaje se vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku a lze říci o takto získaných údajích, že jsou izolovány. Pro zjištění, finančního zdraví firmy, je potřeba tyto data podrobit finanční analýze.

3.7.1 Nástroje finanční analýzy

Dílčí ukazatele finančních analýz jsou rozděleny do pěti následujících oblastí. Na tyto ukazatele bývá často rozbor finančního zdraví firmy zaměřen:

1. Likvidita firmy

Pokud se firma stane likvidní, znamená to schopnost přeměnit majetek na peníze, ze kterých může uhradit své závazky. Dále je možné se setkat s pojmem „krátkodobá likvidita“, což znamená kolikrát je firma schopna uspokojit věřitele, za předpokladu proměny veškerých svých oběžných aktiv, v daném okamžiku v hotovost. Firma je likvidní v době, kdy má dostatek na včasnou úhradu krátkodobých závazků a nedochází k prodlení u věřitelů. Na druhé straně pokud má firma příliš vysokou likviditu může být spojována s konzervativním přístupem a je doprovázena vysokým vlastním kapitálem. Firma, která má nízkou úroveň likvidity, využívá k financování cizí zdroje.

2. Rentabilita firmy

Ukazatel rentability firmy patří mezi nejdůležitější ukazatele finanční analýzy kvantifikující efektivnost firmy. Ukazuje poměr mezi finančními prostředky, které firmě plynou z jejich aktivit, a finanční prostředky, jež jsou na tyto aktivity použity. Rentabilita bývá často součástí motivační složky managementu.

3. Cash flow

Tok hotovosti firmy je český výraz pro Cash flow. Vliv na tok hotovosti mají jak rentabilita, tak likvidita firmy. Význam ukazatele Cash flow je generovat peněžní toky a příznivý vývoj těchto toků má za výsledek plynule fungující firmu.

4. Aktiva firmy

Lze je rozdělit do tří skupin: na ukazatele vázanosti (koeficient využití), výkonnosti (obrat, rychlost obratu, počet obrátek) a doby úhrady.

Firma, kterou analyzuji v praktické části, si nepřeje zveřejňovat své finanční výsledky, a proto nebude v praktické části zpracovaná finanční analýza.

4. Popis firmy a použití metod.

Vybranou firmou, kterou budu analyzovat pomocí vybraných metod je firma Dendros, jenž se zabývá celkem 19 let podnikáním v oboru dřevozpracování. Firma má v dnešní době právní formu podnikání jako fyzická osoba a celý název je, tudíž Halamíček Radomír Dendros, dále jen Dendros.

4.1 Historie firmy

Firma Dendros byla založena v roce 1992 a hlavním předmětem podnikání bylo soustružení dřeva, zaměřené na maloobjemové zakázky. Po roce 1989 začínalo s podnikáním mnoho podnikatelských subjektů a i díky této nové poptávce se podařilo pro firmu Dendros získat v prvním roce svého vzniku pravidelnou práci pro firmu, která si zadala přesné parametry pro výrobu dřevěných doplňků určených pro dětské stavebnice. Postupem času začala firma vyvíjet i své vlastní produkty v podobě nábytkových úchytok, které distribuovala přímým prodejem do okolních prodejen železářství a obchodů truhlářského zaměření. Z důvodu zvyšující se poptávky a nedostačující kapacity výroby, firma Dendros přemístila své sídlo do nedalekého areálu a společně s nákupem nových technologií výrazně inovovala své výrobní zařízení a kapacitu, společně s přijetím nových zaměstnanců. Firma zvolila novou obchodní strategii a začala pronikat i do ostatních krajů a pomocí vlastního obchodního zástupce oslovovala další prodejny postupně na celém území ČR. Dřevěné úchytky byly v této době velmi dobře prodejny artikl. Náskoku před konkurencí dosáhli díky širokému spektru nových tvarů a různých provedení, což přilákalo zákazníky, kteří měli k dispozici větší výběr než doposud. Pro podporu marketingu firma Dendros inovovala své katalogy a zúčastnila se mezinárodního veletrhu dřevozpracujících firem Woodtec v Brně. Veletrh byl pro firmu přínosem z pohledu získání nových zákazníků v ČR a prvního potenciálního odběratele z Nizozemí, se kterým po více než ročním vyjednávání navázala spolupráci. Následně došlo k rozšíření sortimentu o bytové doplňky, dřevěné krytky a kluzáky. Toto rozšíření bylo přínosem především z důvodu většího rozsahu prodáváných výrobků u jednotlivých stávajících partnerů a také získání nového zahraničního odběratele z Francie. V roce 1999 proběhl nákup nového stroje, který umožnil zvýšit kapacitu výroby kluzáků a výrazně zjednodušit celkový postup výroby, což umožnilo zvýšit konkurenceschopnost nabídky pro velké nábytkové firmy.

Získání nových odběratelů v této oblasti a transformace výroby tímto směrem pomohla překonat pokles poptávky po nábytkových úchytkách, který přišel v roce 2004 a přetrvává dodnes. Milníkem pro celou firmu je rok 2010, kdy začala vyrábět dřevěné doplňky k židlím pro německou firmu. Jedná se o velkého odběratele, který pomohl firmě překonat těžké doby propadu odbytu, a tím si firma udržela postavení na trhu.

4.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání je především výroba dřevěných nábytkových úchytů, bytových doplňků (věšáků, garnyží), krytky na šrouby, kluzáky, prvky zábradlí. Mezi další činnosti patří výroba polotovarů pro výrobce nábytku a zakázková výroba zaměřená na velkoobjemové série. Především díky dobrému technickému vybavení, které získala v průběhu svého podnikání, je schopná splnit v dnešní době i poptávky většího rozsahu.

Obratem ve vývoji prodeje sortimentu měl za příčinu zvýšený import nábytkového kování z Číny, především tedy kovového, který během pár měsíců snížil cenovou hladinu u většiny prodejců v zemi, téměř na úroveň dřevěných nábytkových úchytů a ostatního sortimentu. Dalším silným konkurentem, který zahájil expanzi na náš trh, jsou dřevěné doplňky z Polska, které se svou cenou přibližovaly rozdílu -35% stávajících cen na trhu. Společně s tímto efektem začaly do ČR ve větší míře pronikat zahraniční hobby řetězce (Baumax, Obi, Hornbach, Bauhaus) a další. Co tento trend měl za příčinu? Snížení nákupní síly u menších prodejců železářství a specializovaných truhlářských prodejen, kteří jsou nejčastějšími odběrateli. Většina těchto řetězců nakupuje prostřednictvím velkoobchodu, a tudíž přímý prodej bez zprostředkovatele není ve většině případů možný.

Pokles prodeje díky výše zmíněným faktorům byl v posledních dvou letech ještě výrazněji postihnut finanční krizí. Díky novým zakázkám a stálého hledání nových zákazníků se částečně tento propad zastavil a firma vyplnila kapacity výroby jinými výrobky. V posledním roce byli přijati noví zaměstnanci na pozici lakýrník, soustružník a pracovník stolárny a to především z důvodu dojednání nové zakázky pro významnou Německou firmu, která v dnešní době zaplňuje třetinu kapacity firmy.

4.2.1 Nákup materiálu

Na základě skutečnosti, že se jedná o výrobní firmu potřebuje neustálý přísun materiálu. Nejvyšší podíl na nákupu materiálu má bezesporu dřevo, které tvoří 62,5% ze všech ostatních materiálů. Nejvíce dřeva je nakupováno ze Slovenska a to především buky, ze kterých je vyrobena většina produktů. Další dřeviny nakupuje firma v ČR a to především v okruhu 80 km od sídla firmy. Jedná se o dřeviny dub, borovice, smrk, jasan, javor atd. Mezi druhou významnou část nákupu materiálu patří laky a mořidla. Veškerá povrchová úprava na výrobcích je prováděna ve vlastní lakovně. Laky a mořidla tvoří 31,5 % nákladů na materiál. Ostatní materiál používaný k výrobě jsou nástroje, kování, obalové materiály, jenž odpovídají poměru 6 % z celkových nákladů na materiál.

4.3 Sídlo firmy

Firma Dendros má sídlo v průmyslovém areálu firmy zabývající se výzkumem a prodejem travních směsí. Sídlo výroby je tedy na Hamerské ulici 698 ve městě Zubří. Prostory areálu mají výhodnou pozici, co se týká vzdálenosti od obydlené oblasti, kde první rodinné domy jsou vzdáleny cca. 400 m, což nezapříčiňuje problémy s hlukem od odsávacích a kompresorových zařízení a nenarušuje tudíž komfort bydlení obyvatel v blízkosti areálu. Areál je také dobře přístupný ze silnice 1. třídy E442 a uvnitř areálu je dostatek místa na manipulaci s těžkou technikou, tudíž je možné přijímat nákladní automobily přímo v areálu.

Obr. 4.1 Souhrnná mapa umístění firmy.



Zdroj: Dendros: oficiální stránky fy Dendros[online]. [cit. 2011-6-4]. Dostupný z: <http://www.dendros-ds.cz>

Firma působí v pronajatých prostorech o celkové rozloze 613 m². Tyto prostory zahrnují výrobní část, která pokrývá většinu celkového prostoru, dále jsou to garáže, lakovna, sklady a kanceláře. Výroba a garáže jsou ve společném objektu. Sklady, kanceláře a lakovna sídlí v sousedících prostorech, které jsou ovšem vzdáleny necelých 50 m, což nenarušuje významným podílem logistiku. Prostory výroby jsou upravovány tak, aby vyhovovaly potřebám dřevovýroby a již při stěhování bylo dobudováno centrální odsávání, které bylo následně rozvedeno do všech dílen (soustružna, stolárna, brusárna) vyjímaje jediné dílny, kde je umístěn samostatný kopírovací stroj a ten má na míru vyrobené odsávání lokální. Následnou úpravou prošly i skladovací prostory z důvodu přizpůsobení potřebám zaměstnanců expedice.

4.4 Vybavení firmy

Úvodem bude představeno vybavení firmy výrobními zařízeními.

- 1 × Automatický kopírovací stroj Hempel (využívá k opracování speciální frézovací pilu).
- 2 × Automatický lunetový stroj Hempel (využívá se na výrobu nábytkových úchytek a krytek).
- 1 × Automatický stroj na broušení (použití zejména k broušení nábytkových úchytek).
- 2 × Univerzální soustruh (použití zejména přípravné práce a dodělávky).
- 2 × Pila; 1 × Lis; 3 × Stojanová vrtačka.

Nástroje potřebné pro tyto stroje vyrábí externí dodavatelé a broušení nástrojů provádějí částečně vlastní zaměstnanci a externí firmy. Stroje procházejí pravidelnou údržbou a to vždy zaměstnanci, kteří jsou za údržbu jednotlivých pracovišť zodpovědní.

Balení výrobků provádějí zaměstnanci expedice pomocí standardních obalových materiálů, které jsou opatřeny známkou ochrany životního prostředí EKO-KOM. Zaměstnancům je k dispozici balící stroj. Expedici provádíme z pohledu typu expedovaného výrobku a rozměru dané dodávky.

Lze říci, že v 98 % případů vlastní sortiment jako jsou nábytkové úchytky, krytky, bytové doplňky, prvky zábradlí rozesíláme prostřednictvím České Pošty. Co se týká rozměrnějších a stálých zakázkových prací, kde se jedná především o kluzáky a výrobky, jenž si u firmy nechávají vyrábět jednotliví odběratelé např. ze zahraničí, zprostředkováváme dopravu vlastními prostředky nebo smluvními přepravními společnostmi a to platí především u mezinárodních dodávek.

Vlastní vozový park:

- 1× Vozík o rozměrech 3 × 1,5 m.
- 2 × Osobní automobil.
- 1 × Vysokozdvížený vozík.

Další vybavení firmy tvoří:

1. Vybavení kancelářských prostor (stoly, židle, poličky, skříně, pc, tiskárny, scanner, telefon, fax).
2. Vybavení zázemí zaměstnanců (wc, sprchy, skříňky v šatnách).
3. Vybavení kuchyňky a jídelny (stoly, židle, lednička, rychlovarná konvice, nádobí).

Vzhledem k používání vysoce hořlavých materiálů jako jsou speciální polyuretanové laky disponuje firma skladem přizpůsobeným k ukládání nebezpečného odpadu. V souvislosti s těmito materiály má oprávnění pro lakování dřevěných výrobků ve speciální komoře.

4.5 Lidské zdroje

Aktuální stav zaměstnanců k 6. 4. 2011 je 20 zaměstnanců. Tito zaměstnanci působí především na pozicích soustružník, stolař, lakýrník, brusič nástrojů, skladník, administrativní pracovník. Část zaměstnanců má také potřebné oprávnění k řízení vysokozdvížného vozíku pro manipulační práce. Věkový průměr zaměstnanců je 45 let. Vzhledem k tomuto vysokému věkovému průměru se rozhodla firma v příštím roce navázat spolupráci s okolními učilišti a přilákat do firmy nové mladé a perspektivní pracovníky, především zaměřené na obory soustružník a stolař.

Jednou ze strategií je také podpora těchto učňovských oborů a případná dohoda o umožnění části praktické povinnosti každého studenta splnit ve firmě na výrobních zařízeních.

4.5.1 Získávání nových zaměstnanců

Přijímání nových zaměstnanců je závislé především na vývoji poptávky po výrobcích firmy. Hovoříme-li o posledním roce 2010 a částečně i v roce 2011 byli přijati 3 noví zaměstnanci. Nejvíce osvědčeným kanálem je hledání v okolních městech a na základě doporučení stávajících zaměstnanců se podařilo sehnat potřebné zaměstnance. Tito zaměstnanci získali výhodu práce přímo v jejich městě a nemusejí tudíž dojíždět do vzdálenějších okolních obcí. Jako nepříliš spolehlivý zprostředkovatel práce se ukázal úřad práce, jehož potencionální zájemci o práci se ve většině případů, ne-li vždy neosvědčili. I z těchto důvodů se firma orientuje na jednání s řediteli učilišť a nabízí jim spolupráci. To je jedna z možností k vychování si řady nových zaměstnanců již přímo během školní docházky ve formě praxí nebo pomocných brigád v časech, kdy bude potřeba zvýšit jednorázově kapacitu lidských zdrojů ve firmě.

4.5.2 Vytížení pracovníků ve firmě.

Během krize především v polovině roku 2008 se firma musela do jisté míry zúžit a omezit pracovní čas na 8 hod./den při běžných 5 pracovních dnech (1 směna). Neustálým hledáním nových odběratelů se firmě podařilo rozběhnout začátkem roku 2009 novou zakázku pro významnou firmu vyrábějící postele a rozšířila se výroba na 2 směny (ranní a odpolední) a zaměstnanci se vrátili k dvousměnnému provozu po 8 hodinách. Získáním dalších nových zakázek se firma podle vytížení aktuálně transformuje určité týdny v měsíci i na třísměnný provoz a to byl i důvod navýšení počtu zaměstnanců na začátku roku 2010. Vytížení pracovníků je 8 hodin denně + přesčasy, 5 pracovních dnů v týdnu, popřípadě občasné práce o víkendech a svátcích. Část zaměstnanců se střídá na ranní a odpolední směny v případě potřeby i noční. Firma prochází v průběhu roku výkyvy poptávky na trhu v ČR, které jsou ovšem doplněny zahraničními zakázkami a tudíž lze konstatovat, že zmíněný pracovní rytmus je dodržován v průběhu celého roku.

4.5.3 Školení a získávání odborných znalostí.

Skutečnost, že firma disponuje částí zaměstnanců, jejichž pracovní minulost je již z velké části spojená právě s firmou Dendros, může hovořit o velmi zkušené základní struktuře firmy. Tito zaměstnanci byli přítomni období, kdy firma z velké části inovovala své výrobní zařízení a zúčastnili se školení pořádané přímo německou firmou, od které byly tyto stroje nakoupeny. Měli možnost zde odzkoušet způsoby a varianty nastavení jednotlivých strojů, údržbu, přípravu nástrojů a ukázky správné funkce jednotlivých zařízení při práci. Tito zaměstnanci i v dnešní době zodpovídají za správnou funkčnost a kontrolu pracovníků, kteří na těchto stanovištích pracují. Samozřejmostí je zaučování nových zaměstnanců svými zkušenějšími kolegy. Všichni tito zaměstnanci jsou specializovaní soustružníci a jejich další vzdělávání se soustřeďuje především na výuku práce na lunetových a kopírovacích strojích.

Dalším segmentem výroby jsou pracovníci stolárny, kteří jsou vyškolení v oboru zpracování materiálů. Jejich znalostí jsou důležité zejména v oboru práce s pilou a výběr materiálů pro jeho další zpracování. Vzhledem k přijetí nového výrobního programu kluzáků a doplňků pro výrobce nábytku byli proškolení i v oblasti lepení a kontroly vlhkosti řeziva. Správná vlhkost řeziva je důležitá především pro správnou odolnost lepené části. V případě, že je kontrola opomenuta, může dojít ke zvýšené zmetkovosti a snížení efektivity, a proto je důležitá znalost těchto parametrů řeziva zodpovědnými zaměstnanci. Důležitým a neopomenutelným prostředkem pro práci s řezivem je řízení a manipulace s vysokozdvizným vozíkem. Na každé směně je vždy osoba, která je tímto pověřena a splňuje oprávnění k řízení a manipulaci s materiálem.

Zvyšováním odborných znalostí prochází i pracovníci lakovny, kteří mají oprávnění k používání a manipulaci s hořlavými látkami a nakládání s nebezpečným odpadem. Rovněž ve své dlouholeté praxi se neustále učí novým technikám lakování a moření dřevěných výrobků.

Správná volba odborných školení u jednotlivých pracovníků na specializované pozice, ke kterým mají stanovená pravidla a kompetence je důležitým prvkem konkurenceschopné a flexibilní firmy.

Pro styk se státními úřady je důležitým aspektem i pravidelné poučení o bezpečnosti práce a tyto pravidla jsou povinni plnit všichni zaměstnanci napříč celou firmou.

4.5.4 Odměňování zaměstnanců a kolektiv

Ve firmě je zvolena časová forma odměňování. Dále dostávají zaměstnanci stálou výši měsíční prémie, jejichž výše je odvozena od míry technické odbornosti vykonávané práce. Zaměstnanci jsou odměňováni i prémie za práci v sobotu nad rámec přesčasových zvýhodnění stanovených zákonem. Firma pořádá pro své zaměstnance i společné večírky z důvodu stmelení kolektivu. Před řádnou celozávodní dovolenou připravuje firma posezení u ohně a před vánočními svátky formálnější posezení v restauraci.

4.6 Podpora prodeje

Zvolená strategie podpory prodeje je odlišná pro každý druh sortimentu, který firma nabízí. Dá se říci, že lze rozdělit politiku podpory prodeje na 2 základní programy:

➤ Vlastní sortiment

Jedná se o sortiment, který firma vyvinula a obsahuje především nábytkové úchytky, krytky, bytové doplňky a prvky zábradlí. Vlastní sortiment distribuuje prostřednictvím obchodních partnerů na celém území ČR. Jedná se o 135 aktivních obchodů, které prezentují výrobky fy Dendros a podle velikosti prodejní plochy mají část nebo celý sortiment na skladě. O podporu prodeje se z velké části u obchodních partnerů angažuje samotná firma formou poskytnutí vzorků, výstavních tabulí a katalogů. Dále tyto obchody navštěvuje obchodní zástupce, který uvádí na trh novinky a spolupracuje s referenty nákupu jednotlivých prodejen na skladě sortimentu.

➤ Zakázkový sortiment

Jsou to zakázkové práce, které jsou vyráběny na přání a požadavky zákazníka. Zaměření je na velkoobjemové série výrobků pro výrobce postelí, sedacích souprav, schodišť a další obory ve výrobě nábytku. Mezi odběratelé patří i firmy, pro které se vyrábí speciální didaktické pomůcky určené handicapovaným dětem.

Hlavní strategií podpory prodeje u těchto firem je vyhledávání a zahájení jednání o možnostech spolupráce. Při jednání spoléhá firma na kvalitu, flexibilitu a zajímavou cenovou nabídku vzhledem k technickému vybavení výroby. U těchto firem funguje nejlépe podpora prodeje prostřednictvím osobní návštěvy prodejního manažera, který zjistí požadavky firmy a sestaví nabídku na míru. Tyto firmy a vesměs hodně i zahraniční zákazníci kladou velký důraz na reference, které pokud je pozitivní může ulehčit vstup na daný zahraniční trh. Samotnou podporu prodeje v zahraničí zajišťuje z části vládní agentura na podporu exportu CZECHTRADE. Prostřednictvím této agentury získává důležité kontakty na zahraničních trzích a zajišťuje předání marketingových materiálů odpovědným osobám v zahraničních firmách.

4.7 Propagace

Pro firmu je propagace velmi důležitá a soustřeďuje se zejména na vlastní doménu webových stránek, katalogů, vizitek, prezentačních CD, výstavy na veletrzích a reklamních panelech. Webové stránky jsou jakožto už většina webových aplikací vícejazyčné a obsahují internetový obchod.

Obr. 4.2 Náhled webové prezentace.



Zdroj: Dendros: oficiální stránky fy Dendros[online]. [cit. 2011-6-4]. Dostupný z: <http://www.dendros-ds.cz>

Začátkem roku 2010 a počátkem roku 2011 firma investovala finanční prostředky na výrobu dvou nových katalogů. Katalogy jsou odlišné svým obsahem. Jeden z nich je zaměřen na představení sortimentu a ukázky výroby zakázkových prací společně s představením firmy. Druhý v pořadí je katalog zahrnující kompletní sortiment s představením detailů jednotlivých typů, provedení povrchových úprav a dřevin. Společně s těmito katalogy byly představeny vizitky a hlavičkové papíry. Další z forem propagace tvoří panely výrobků na prodejních u obchodních partnerů, kde je vyobrazeno logo s kontaktními informacemi. Společně s těmito panely je název firmy uveden na webových stránkách odběratelů společně s ostatními dodavateli.

Plán marketingových cílů na rok 2011 obsahuje:

- Vypracování návrhu reklamy a potisku vozíku za automobil.
- Potisk výrobních zařízení ve firmě.
- Jednotné pracovní oblečení zaměstnanců výroby a expedice.
- Nákup dárkových předmětů. (propisky, trička, poznámkové bloky.)

4.8 Cíle firmy

Stanovení cílů je pro budoucí směřování firmy důležitým aspektem, a proto bude i jednou z kapitol metoda stanovení cílu SMART. Hlavním cílem firmy je z pohledu zákazníka maximální spokojenost s výrobky. Dalším pohledem může být celková spokojenost uvnitř firmy ze strany zaměstnanců, což je důležitý předpoklad pro kvalitní výrobu. Plnění těchto cílů se snaží dosáhnout především častou komunikací s odběrateli, kteří mají kontakt s koncovým zákazníkem a jsou schopni prostřednictvím obchodního zástupce reportovat jejich názory a případné připomínky. Analyzovaná firma klade důraz na kvalitní výrobky a flexibilní přístup k zákazníkům. Tento přístup zajistil firmě významné zákazníky v oboru jak v ČR tak i zahraničí.

4.9 Vize firmy

Důležitým předpokladem na obranu proti stagnaci je stanovit si jasné vize do budoucna a směr, kterým se firma bude dále vyvíjet.

Vzhledem k rozšíření portfolia odběratelů a stoupající tendenci nových výrobních zařízení musí firma do budoucna přestěhovat výrobu do větších prostor.

Nedostatečnou kapacitu pociťuje firma zejména ve velikosti skladovacích prostor ať už v případě materiálu, tak i skladování výrobků. Neustálý vývoj v provádění povrchové úpravy ukazuje nutnost co největší modernizace a zvětšení prostoru lakovny. Jako hlavní vizí modernizace firmy je zvětšení prostorů a inovace některých částí výroby.

Aby mohla firma rozšiřovat a financovat přestavbu, musí brát v úvahu i hledání stále nových zákazníků. Rozvoj obchodu je neméně důležitou složkou budoucího směřování firmy. Management firmy se řídí heslem, že důležité je samozřejmě umět vyrobit, ale ještě důležitější je výrobky prodat. Ve firmě sleduji pozitivní trend pro další rozvoj a to především díky novým zakázkám a dostatečného využívání výrobních kapacit, což vede i k lepší finanční situaci a tento řetězec v sobě skrývá i mnohem větší „chuť“ budovat něco nového.

4.10 Strategická analýza firmy

Působením ve firmě, která byla vybrána pro bakalářskou práci jsem měl možnost důkladně analyzovat a rád bych Vám pomocí SWOT analýzy představil výsledky mého zkoumání. Názor na tuto firmu mám zhruba ucelený a jsem připraven Vás seznámit jak s pozitivními, tak i negativními stránkami firmy. Po aplikaci SWOT analýzy bych prezentoval své výsledky a návrhy na změny. Rád bych se i podílel na aplikaci těchto změn. Společně bych spojil SWOT analýzu i s metodou SMART, kde si představuji spojení mých návrhů se specifikací cílů jak těchto změn docílit.

4.11 SWOT analýza

4.11.1 Strenghts – silné stránky

Tato část analýzy je určena pro představení silných stránek firmy, jež vyplývají z jejího vnitřního uspořádání. Jsou to přednosti, které ukazují na úroveň konkurenceschopnosti a výhody, díky kterým zákazník zvolí výrobek či službu právě této firmy.

Silné stránky:

- Technické vybavení.
- Dobré vztahy mezi zaměstnanci.
- Komunikace s odběrateli.
- Kvalita a flexibilita výroby.
- Reference zahraničních firem.
- Spektrum vyráběného sortimentu.

Za Nejdůležitější ze silných stránek firmy považuji kvalitu a flexibilitu výroby, což bylo v této bakalářské práci již několikrát zmíněno. Je to z důvodu, že firma si na této stránce výroby velmi zakládá. Samozřejmě, že s kvalitou výroby souvisí několik pravidel. Neztracení kontroly nad výrobky zabezpečuje firma tím, že veškeré práce na výrobku provádí plně ve své režii od dodání řeziva až po povrchovou úpravu. Některé firmy v oboru jsou nastavené způsobem, že nakoupí polotovary např. (slepené hranoly daných rozměrů) a v jejich režii probíhá „pouze“ soustružení. Tímto postupem ztrácí kontrolu nad procesem lepení a mohou se vyskytnout problémy již při opracování nebo až v podobě reklamací prasklin u odběratele. Záměrem tohoto příkladu bylo na praktické ukázce upozornit důležitost na jednotlivé kroky výroby.

Úzce navazují na proces výroby i z pohledu flexibility. Firma je schopná se transformovat podle požadavků odběratelů ať už na objemnou výrobu kluzáků, součástí na vřetenová schodiště, nožiček k židlím a dalším podobným zakázkám. Především díky neustálému přísunu materiálu a skladovým zásobám, může firma v krátké době vyhovět i větším odběratelům. Potvrzením mé teorie je i skutečnost, že nově získané práce pro firmu byly vyjednány především prostřednictvím lepší kvality výrobků a včasným dodávkám. I v dnešní době je samozřejmě jeden z důležitých ukazatelů cena, ale v nabité konkurenci rozhodují i výše zmíněné faktory.

Co se týká komunikace se zákazníky má firma zaměstnance, kteří navštěvují partnery na území celé ČR a současně hledají nové trhy. Silnou stránkou je strategie firmy osobního setkání při řešení velkých i malých zakázek. Tímto způsobem může obchodní zástupce zákazníkům poradit a dohodnout se na konkrétním výrobku.

Vzhledem k omezenému tuzemskému trhu se hledají i zahraniční odběratelé se, kterými proběhly jak úspěšné tak i neúspěšné jednání. Právě kvůli těm úspěšným jednáním má firma mnohem jednodušší jednání ze zahraničními firmami, jelikož má jako referenci právě dlouholetou spolupráci s různými odběrateli mimo území ČR.

V úzké vazbě s cíli se firma snaží tyto své silné stránky rozvíjet, aby mohla dále růst a nedostala se do fáze stagnace.

4.11.2 Weaknesses – SLABÉ STRÁNKY

Každý rád poslouchá své kladné vlastnosti a pozitiva na svou osobu. Naproti tomu stojí ovšem i stránky o, kterých člověk nerad mluví. Přesně tak je tomu i u firem a přiznat slabá místa je velmi obtížné. Podle mého názoru spousta firem tyto slabé stránky opomíjí a nedokážou si přiznat, že mají v určitých oblastech drobné či závažné nedostatky, které mohou po určité době vygradovat, ve vážný problém. Žádná firma není dokonalá, ale záleží na daném subjektu, do jaké míry si tyto své nedostatky uvědomuje a pracuje s nimi.

Zjištěné slabé stránky jsou:

- Nedostatečná efektivita lidských zdrojů.
- Chyby v komunikaci výroba × management.
- Nedostatky sociálního prostředí pro zaměstnance.
- Nedostatečná odbornost u části zaměstnanců.
- Nekázeň zaměstnanců.
- Absence systému odměňování a motivace.

Nejzávažnější nedostatek se týká nedostatečné efektivity lidských zdrojů. Jedná se především o využití maximálních možností výrobních zařízení. Tato slabá stránka firmy úzce souvisí s hlavními cíli firmy a v případě zahlcení výroby zakázkami klesá úroveň flexibility, což vede k častému přerušování a „kouskování“ výroby jednotlivých výrobků. V případě, že firma musí z důvodu plnění termínů uspokojit zákazníky pouze částečně, aby vykryla kritické počty kusů u jednotlivých odběratelů dochází k častému přerušování výroby, přenastavení strojů pro další výrobek a plně nevykryté zakázky se začínají hromadit. Firma musí přistoupit k přesčasovým hodinám, práci v noci a o víkendech.

Zmíněné současné řešení zahlcení výroby je nedostatečné a vede k nespokojenosti zaměstnanců, kteří musí pracovat v nevyhovujících směnách a jsou přetěžováni. Co se týká finanční stránky tohoto řešení, je pro firmu také nevyhovující. S tímto problémem přímo koresponduje i špatná organizace pracovních postupů ve firmě. Ve výrobě nejsou stanovena jasná pravidla a fáze výrobního procesu pro každý výrobek a to je také značný nedostatek, který potom snižuje výkonnost pracovníků na kmenových strojích, jejichž kapacita musí být pro optimální a efektivní výrobu plně využita.

Postupně se dostáváme i k problémům komunikace managementu s vedoucími pracovníky výroby. Pracovníci na výrobě jsou špatně informováni o delším výhledu zakázek a jsou plně závislí na pokynech jednoho člověka managementu. Tudiž v případě absence této klíčové osoby přímo ve firmě dochází ke zdlouhavému procesu zjišťování Co? Kdo? Kdy? Na jakém stroji? Má vyrábět. Tyto nesoulady vedou ke ztrátám ve výrobě a zpoždování zakázek. Jednoduše řečeno, když daný pracovník nemá instrukce, stroj stojí, nevyrábějí se výrobky a zakázka bude zhotovena později, než bylo plánováno. Tyto chyby jsou v komunikaci směrem dolů (manažer -> výroba). Podobné chyby, které také zapříčiňují zpoždění a ztráty ve výrobě, vytvářejí i samotní zaměstnanci. Takže zde panuje i nedostatečná informovanost směrem nahoru (výroba -> manažer). Zmíněná komunikace se týká problémů pozdního nahlášení, že např. chybí (materiál na výrobu, laky pro povrchovou úpravu, obalové materiály a jiné.).

Všechny další zmíněné nedostatky poukazují na jedné straně chyby ze strany vedení firmy a na druhé straně ze strany chování zaměstnanců. Psychologie člověka jakožto lidského zdroje, který vykonává určitou činnost, za kterou chce být náležitě odměněn a zaměstnavatel mu má zpříjemnit tuto práci vhodným pracovním prostředím. Každý zaměstnanec má jinou povahu a chování vůči firmě a zaměstnavatel by měl tyto své pracovníky vést k vyšší efektivitě, výkonnosti formou zlepšování pracovního prostředí, získávání znalostí a vhodným systémem odměňování. Dalším bodem je poté stanovení pravidel a postupů, podle kterých má zaměstnanec postupovat.

4.11.3 Opportunities – PŘÍLEŽITOSTI

Firma vnímá příležitosti jako veškeré podněty z okolí. Vnější okolí skrývá pro firmu různé formy příležitostí, aby se firma mohla více rozvíjet. Důležitým faktem je tyto příležitosti si uvědomit a pracovat s nimi.

Mezi výrazné příležitosti byly vybrány tyto:

- Vstup na nové trhy.
- Rozšířit program výroby.
- Výchova vlastních pracovníků.
- Inovace technologií výroby.
- Modernizace vybavení.
- Využití finanční podpory z fondů EU.

Za významnou příležitost pokládám pro další působení firmy hledání nových partnerů na zahraničních trzích. Neustálý rozvoj obchodu má za následek i zvyšování produkce. Management si je vědom důležitosti hledání nových odběratelů v zahraničí a to především kvůli stálosti objemů práce. Trhy, které připadají v úvahu jsou zejména Německo, Rakousko a Francie. V bakalářské práci jsem již zmiňoval spolupráci firmy se zahraničními partnery, které stálo mnoho úsilí při vyjednávání, ale na druhé straně pomohlo firmě přežít těžké doby na trhu během hospodářské krize. Analýzou pomocí poptávkového serveru, který firma používá a má možnost kontaktovat poptávající firmy byly nalezeny široké možnosti rozšíření výrobního a prodejního artiklu.

Za předpokladu rozšíření výrobních a skladovacích prostor může firma pomýšlet na prodej popřípadě i přípravu polotovarů pro zpracovatele dřeva. Tato jedna z možných příležitostí dalšího růstu firmy spočívá v investici do vyšší kapacity skladových prostor, koupě rozmítací pily a čtyřstranného hoblovacího stroje. Podle poptávky případně i zvýšení kapacity lepení dřevěných materiálů. Již v dnešní době firma díky objemu nákupu dřeva a jeho importu ze zahraničí může prodávat za ceny, které jsou konkurenceschopné na tuzemském trhu.

Nákupem a prodejem řeziva nebo polotovarů firma nepodstupuje vysoké riziko, jelikož by v její nabídce byly rozměry řeziva a druhy materiálů, které je schopna v případě negativního ohlasu poptávky zpracovat pro svou vlastní potřebu. Tuto strategii může firma použít v počátcích a postupně podle vývoje poptávky se přizpůsobovat zákazníkům a rozšířit portfolio nakupovaného materiálu. Výše zmíněné investice ve formě nákupu nové techniky by přispěly i samotné kmenové výrobě, jelikož by výrazně vzrostla efektivita při přípravě dřeva. Pokud by se firma rozhodla zrealizovat tento záměr, bylo by určitě správným řešením požádat o podporu z fondů Evropské Unie. Využití finančních prostředků z programu „Podnikání a Inovace“ předchází vypracování projektu a jeho následné schválení. Na trhu působí řada firem, které se zabývají poradenstvím při zpracování projektů a mohou velkou měrou přispět k profesionálnímu zpracování žádostí o dotace, po kterém může následovat i samotné získání peněžních prostředků na rozvoj firmy. Od vstupů do EU využívá tohoto programu řada firem a mnohdy jim finanční prostředky výrazně přispěly k celkové modernizaci a lze říci, že i získání těchto dotací bere samotný management jako významnou příležitost pro firmu. Z programů EU lze vybrat i další projekty a zdůrazním především ty, které by mohly být příležitostmi pro firmu podle výše zmíněných bodů. Jsou to především operační programy „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“ a „Lidské zdroje a zaměstnanost“.

Uvědomění si příležitostí firmy může pomoci při rozhodování o dlouhodobých plánech a dalšímu rozvoji firmy. Rád bych tyto návrhy příležitostí předložil ve firmě a zahájil konzultaci ohledně naplňování jednotlivých částí.

4.11.4 Threats – OHROŽENÍ

Firma vnímá ohrožení především z vnějšího prostředí. Jedná se o náznaky nejistoty a stability. Každá firma, která má zájem dlouhodobě fungovat na trhu, musí tyto signály umět rozeznat a podniknout taková opatření, aby se ohrožení netransformovala a firmu nedonutila k ukončení činnosti.

Signály ohrožení firmy lze specifikovat jako:

- Výrazné snížení cen na trhu.
- Vstup nových subjektů na trh.
- Sílící tlaky dodavatelů a odběratelů.
- Nedostatek kvalifikované pracovní síly.
- Národohospodářské vlivy (zákony, normy, nařízení)

Přesycenost trhu má na svědomí firmy, které nebyly schopné odolávat neustále sílícím tlakům ze strany konkurence, a řekl bych, že trh byl v době před krizí tak přesycen, že už nebylo možné odolávat výraznému růstu nových subjektů na trhu. I z tohoto důvodu vidím jako největší ohrožení pro analyzovanou firmu ve formě snižování cen na trhu. Řada konkurenčních firem trpí úbytkem zakázek, a proto se snaží mnohdy za každou cenu získat nové zákazníky. Uplatňují mnohdy modely dumpingových cen a jejich zisk je mnohdy nulový nebo v horším případě dosahují mírné či vysoké ztráty. Tato strategie může fungovat pro udržení chodu firmy krátkodobě. V dlouhodobém horizontu je tento model neudržitelný. Záleží na každé firmě, jak se dokáže vyrovnat tomuto krátkodobému efektu a co dokáže nabídnout svým zákazníkům, aby nepřecházeli ke konkurenci.

Důležité je sledovat i nové subjekty na trhu a pokusit se přizpůsobit, měnícím se trendům v oblasti prodeje. Z pohledu firmy Dendros, která používá přímý distribuční kanál k odběratelům a nevyužívá prostředníky, byla velkým ohrožením doba, kdy na tuzemský trh pronikaly řetězce hobbymarketů. Řada obchodníků musela ukončit svou činnost z důvodu ztráty zákazníků, právě kvůli vstupu řetězců na území měst v ČR. To se projevilo i u výrobců a klesající trend prodeje železářství a truhlářských prodejen, kteří jsou nejčastějšími prodejci výrobků firmy Dendros je patrný dodnes. Z důvodu udržení postavení na trhu musela firma přepracovat svou obchodní strategii a začala jednat s velkoobchody, které pomohly dostat část sortimentu na pulty hobbymarketů.

Jako další ohrožení sleduji v přílivu dřevěných doplňků a především i nábytku ze sousedního Polska, které je považováno za nábytkářskou velmoc a je silnou konkurencí nábytkových firem, se kterými firma spolupracuje. Nesmíme opomenout i země Asie, které již delší dobu expandují na evropské trhy a záleží na tom, do jaké míry se prosadí jejich výrobky, protože již dnes víme o cenových relacích výrobků, kterým se nedá konkurovat. Velkou slabinou jsou mezery v přesnosti zpracování a celkové kvalitě výrobků.

Stoupající produkce ve firmě upozornila také na negativní vliv a ohrožení dalšího procesu výroby ve formě nedostatku kvalifikované pracovní síly. Firma má v současné době problém především s obsazením oddělení lakování, kde již delší dobu nemůže najít kvalifikovanou osobu, která by kvalitně a efektivně zvládala práci lakýrníka.

Vnímání a identifikace ohrožení je pro každou velkou či malou firmu velice důležitý signál pro změny či přizpůsobení se trhu.

4.12 Porterova analýza pěti sil

4.12.1 Dodavatelé

Dodavatelé, vybírá firma Dendros na základě nabídek, které jsou předloženy od několika oslovených dodavatelů a vybrána je firma, která předloží nejvýhodnější nabídku. Ve firmě je stanovena strategie na výběr dodavatelů podle důležitosti a jejich vlivu na chod výroby. Větší důraz je kladen na dodavatele důležitých materiálů, jako je např. dřevo a laky, kde firma Dendros již dlouhodobě spolupracuje se stejnými dodavateli, z důvodu flexibility a spokojenosti firmy s jejich nabídkou společně s doprovodnými službami. V případě těchto dodavatelů nebude u potencionálních nových firem, které by měly zájem dodávat tyto materiály, jednoduché se prosadit, a určitě se v tomto případě nebude ohlížet pouze na cenu, i když je to stále velmi důležitý ukazatel. Co tím chci říci je fakt, že ne vždy je cena ten jediný ukazatel, podle kterého bychom se měli řídit při výběru dodavatelů, ale také kvalitou, flexibilitou a případně i platebními podmínkami. Splatnosti jsou v dnešní době silným konkurenčním nástrojem.

4.12.2 Odběratelé

Jak již bylo dříve zmíněno má firma odlišné typy odběratelů. První skupinu prezentují drobní prodejci truhlářských potřeb a železářství. Jedná se o síť odběratelů ve všech krajích ČR, která skýtá v dnešní době 135 aktivních odběratelů. Od spuštění internetového obchodu firma získala i malou část koncových zákazníků jako jsou drobná truhlářství a domácnosti. Mezi další typ odběratelů řadí firma stálé odběratele výrobků, které jsou vyráběny na zakázku ve velkých sériích. Mezi tyto zákazníky patří především výrobci nábytku. Jsou to nábytkové firmy, které si zadají výrobu dřevěných doplňků na nábytek v určitém množství a kvalitě. U většiny těchto odběratelů se výroba vztahuje na určitý počet typů výrobků, které se neustále opakují v daném časovém intervalu (1 × měsíčně, 2 × měsíčně apod.). Odběratelé má firma Dendros i v zahraničí. Především díky expanzi na zahraniční trhy má dnes firma dostatek zakázek. Největším zahraničním partnerem je Německo, kde firma dodává součástky k židlím. Mezi další zahraniční odběratelé, patří Nizozemská firma, která se zabývá výrobou a distribucí didaktických pomůcek pro děti. Poslední zahraniční odběratel je z Francie, kde firma dodává polotovary pro výrobu schodišťových systémů. Základnu celkového obratu firmy tvoří právě zahraniční odběratelé společně s českými nábytkovými firmami. Jelikož tyto firmy zajišťují stálou a opakující se práci, která je důležitá pro zajištění chodu stability firmy.

4.12.3 Konkurence

V oboru, ve kterém firma působí je konkurence rozdělena podle cílové skupiny zákazníků. Z pohledu obchodů, do kterých firma dodává především nábytkové kování a bytové doplňky, představují konkurenci drobní podnikatelé. Mezi drobné podnikatelé, řadím především malé dílny o 2 zaměstnancích, kteří své výrobky dodávají do okolních obchodů. Tito výrobci nemají potenciál se rozšiřovat, ale konkurenci tvoří silnou z důvodu jejich hustoty na celém území ČR. Mezi další konkurenční firmy patří výrobci doplňků pro výrobce nábytku. Tito výrobci nás ohrožují z větší části. Jelikož cílový segment zákazníků (odběratelů) je podobný nebo dokonce zcela stejný. Cílem firmy je bojovat s konkurencí formou, kvalitní a flexibilní výroby doplněné o konkurenceschopné nabídky spolupráce.

4.12.4 Riziko vstupu nové konkurence

Co se týká vstupu nových konkurentů na trh, jsou uvedeny podrobnosti ve SWOT analýze. Tento bod jsem zde ponechal z důvodu ucelenosti a dodržení postupu analýzy podle Portera.

4.12.5 Hrozba vstupu substitučních výrobků

Mezi substituční výrobky řadí firma především kovové a plastové doplňky k nábytku. Výrobky z plastů jsou hrozbou pro dřevěný materiál hlavně kvůli ceně vstupního materiálu. Plastový materiál je levnější a v případě velkoobjemové výroby i méně nákladný na práci. Ohrožení ze strany plastového průmyslu je velmi aktuální, jelikož jsou dnes dostupné nábytkové kování, tak i doplňky k nábytku z plastu. Kovový materiál prodělal obrovský propad cen v období, kdy se začaly objevovat ve větším množství výrobky z Ásie. Cenový rozdíl mezi dřevem a kovem byl tehdy minimální a podobné cenové relace jsou i dnes. Kovový materiál používají ve větší míře i designéri ve firmách, a z tohoto důvodu se staly kovové doplňky moderním trendem ve výrobě nábytku.

4.13 Metoda SMART

Pomocí SWOT analýzy byly identifikovány ve firmě silné a slabé stránky společně s příležitostmi a ohroženími. Za další důležitý bod považuji stanovit si cíle, kde firma detailně specifikuje návrhy na zlepšení a zvýšení konkurenceschopnosti. Pomocí metody SMART může firma specifikovat jasné cíle pro jednotlivé úseky firmy a stanovit také případnou odměnu ve formě finančního či jiného ohodnocení. Metoda SMART může být tudíž základním parametrem pro rozdělování odměn řídicím pracovníkům na základě splnění cílů, které si společně zadali.

Hodně firem tuto metodu opomíjí. Položme si proto otázku, zda může fungovat vedoucí pracovník, který nemá jasné stanovené cíle, podle kterých může dále organizovat svou práci a dopomoci firmě stát se efektivnější a konkurenceschopnější. Správnou aplikaci metody SMART by měl zvládnout každý zaměstnanec na řídicí pozici, a pokud tomu tak není, měla by se firma zaměřit na zvýšení kvalifikace pro využívání metod, které dopomáhají k dílčím správným rozhodnutím a růstu firmy na trhu.

Cíle jednotlivých složek firmy lze specifikovat na základě údajů získaných během SWOT analýzy. Jednotlivá zjištění firma transformuje na konkrétní cíle a postupy, jakým způsobem těchto cílů dosáhnout. Úzká spolupráce právě těchto dvou metod umožňuje získat potřebné informace o celkové situaci firmy a společně s tímto zjištěním si definovat úkoly a cíle jak popřípadě danou situaci změnit k lepšímu.

4.14 Doporučení pro firmu

Za základ praktické části považuji zpracování SWOT analýzy a vysvětlení stanovení cílů pro jednotlivé složky firmy. Na základě informací získaných pomocí aplikace výše zmíněných metod bych rád představil zcela nové doporučení a návrhy na celkové zlepšení v různých oborech firmy. Zabývat se budu doporučeními v těchto sférách firmy.

4.14.1 Výrobní strategie

Jako jednu ze slabých stránek firmy jsem identifikoval přístup k efektivitě výroby. Jedná se o největší pochybení ze strany managementu firmy. Firma disponuje výrobními technologiemi, jenž jsou schopné produkovat větší objemy výrobků, než jsou schopni doposud vyrábět. Měl jsem možnost otestovat během jedné výrobní směny, kolik výrobků od jednoho typu je schopen stroj vyrobit za předpokladu bezproblémového chodu po celou dobu testování. Můj výkon se lišil oproti ostatním zaměstnancům zhruba o + 33 %. Samozřejmě musíme brát v úvahu skutečnost, kdy musíme přerušit výrobu z důvodu pravidelné údržby a úklidu. I započítání položky údržby a úklidu jsem došel k názoru, že je zde velká rezerva ve využívání kapacity. Řešením tohoto problému vidím v zavedení norem. Zaměření firmy jak již zde bylo několikrát řečeno, je ve velkoobjemové výrobě a výrobky jsou tudíž vyráběny v sériích, které se neustále po určité době opakují (měsíčně, čtvrtletně). Základem pro znormování vidím pro začátek dva nejdůležitější stroje ve firmě, které jsou nejvíce vytíženy. Na těchto dvou strojích se provádí nejdůležitější a nejzdlouhavější operace na výrobcích, které tvoří zhruba 75 % celkové výroby firmy. Zavedení norem musí kooperovat s přesným stanovením pravidel a výrobních postupů. Výrobní postupy vidím jako další překážku v efektivitě výroby. Výrobek musí mít přesný výrobní postup v procesu výroby, aby docházelo k nejnižším ztrátám. Eliminaci snížení kvality doporučuji zavedení standardů výroby.

Každý zaměstnanec musí být dostatečně o tomto standardu informován a uvědomit si, jaký je požadavek na kvalitu výrobků. Vzhledem k problematice dřevěných materiálů a skutečnosti, že se jedná o přírodní materiál, není žádný zaměstnanec schopen dosáhnout vždy stejného výstupu. I přesto se musí určit přesná specifikace výrobku, co se týká jeho opracování a tyto parametry dodržovat. V průběhu psaní bakalářské práce jsem ve firmě předložil návrh na vypracování norem a jeho přijetí bylo kladné. Aktuálně dochází k přípravě materiálů pro měření pracnosti výrobních operací. Měření pracnosti jednotlivých výrobků bude provádět vedoucí pracovník. Jeho úkol spočívá ve sledování náročnosti nastavení stroje, stanovení vhodné rychlosti soustružení, výpočet časové náročnosti provádění údržby a jako poslední poznatek určí dle měření, dobu opracování 1 ks výrobku. Tento postup musí být proveden pro každý typ výrobku, který se na normovaném stroji vyrábí. Na základě měření budou stanoveny normy pro různé výrobky a standardy, které budou obsahovat podobu výsledného výrobku. Standardy úzce souvisí s normami, jelikož pracovník pověřený pracovat na normovaném stroji může manipulovat s výslednou kvalitou výrobku, což ovšem budou ošetřovat, právě standardy.

4.14.2 Nový systém odměňování

Doporučení zavedení nového systému odměňování souvisí se zavedením norem. Očekávat lze podle předběžného zkoumání využití kapacity, že se zvýší efektivita výroby a celková produkce výrobků. Ve firmě nemají zavedené výkonové odměňování, což může vést ke zneužívání některými zaměstnanci. Za povšimnutí stojí hledání lepšího řešení, jelikož nejsou velké rozdíly v platech zaměstnanců. V platech jsou velice málo zohledněny kompetence a odpovědnost zaměstnanců na svých pozicích. Řešením může být zavedení výkonového odměňování, které bude úzce spojeno s normami. Zaměstnanci budou placeni podle výkonu a pozice, kterou ve firmě obsazují. Jak již bylo výše zmíněno je potřeba především ve výrobě a expedici vybrat vhodné zástupce vedoucích pozicí. Tito zaměstnanci získají společně se svou pozicí výhodnější pracovní podmínky, které budou ovšem vázané na výkonnost celé firmy, popřípadě i z části na jejich úsecích. Získají větší kompetence, ale na druhou stranu budou mít i větší zodpovědnost za svou práci. Druhá strana systému odměňování v sobě zahrnuje také srážky z platu za neplnění norem, nedodržování standardů kvality a další projevy nekvalifikované práce.

Zakomponovat ve firmě nový systém odměňování je složitý, ovšem důležitý zásah, a proto se zde z důvodu kapacity bakalářské práce nerozepisuji o konkrétních navrhovaných krocích pro firmu.

4.14.3 Komunikace

Jako jedna ze slabých stránek firmy byla označena i komunikace managementu a výroby. Jak již bylo dříve řečeno, o plánování výroby rozhoduje majitel firmy, jakožto jediný člověk ve firmě. To určitě není špatné řešení pro tuto firmu, protože má přesný přehled o nasazení jednotlivých zakázek do výroby. Problém v komunikaci je zřejmý až při bližším pohledu, jelikož vedoucí pracovníci ve výrobě s tímto plánem nejsou dostatečně seznámeni a dochází tudíž ke zbytečným výrobním prostojům. Komunikace i z výroby směrem k managementu není zcela ideální a to především kvůli nedostatečnému hlášení chybějícího materiálu, který může také ohrozit plynulost výroby. Na základě získaných informací o informačním toku uvnitř firmy doporučuji zavést plánování výroby v předem určených časových intervalech. Vzhledem k aktuálnímu příjmu objednávek doporučuji vždy vedoucí pracovníky seznámit s plánem výroby na týden dopředu. To může v praxi vypadat tak, že vždy v pondělí budou řídicí pracovníci na výrobě seznámeni s plánem výroby na daný týden a podle toho budou delegovat práci na ostatní zaměstnance. Způsob týdenního plánování zabráni prostojům ve výrobě, kdy dokončíme jednu určitou operaci a je možné po konzultaci s řídicím pracovníkem ihned zahájit operaci další dle týdenního plánu. Podobný systém bych poté aplikoval i na komunikaci směrem zaměstnanci -> management. Vždy začátkem týdne se dle týdenního plánu výroby zpracuje potřebnost jednotlivých materiálů. Správnou komunikaci docílí firma i použitím formulářů, ke kterým budou mít zaměstnanci přístup u vedoucího dané směny a mohou zde přímo nahlásit chybějící materiál podle potřeby. Vedoucí bude mít přehled o nedostatcích materiálu a bude pro něj jednodušší plánování nákupu, které vždy začátkem týdne bude předkládat majiteli firmy. Samozřejmě, že tyto problémy nelze úplně odstranit, protože vždy může dojít k nepředpokládaným situacím. Naším cílem je co nejvíce tyto ztráty eliminovat.

4.14.4 Náhled do nových oborů.

Jedním z předpokladů pro firmu, pokud bude úspěšná a podaří se získat nové prostory, jelikož stávající jsou nevhodné, již při dnešním objemu produkce bude rozšíření své působnosti o další předmět podnikání. Jedná se o nákup řeziva, popřípadě i jeho další zpracování na polotovary. Jednání majitele firmy, že zahraničním dodavatelem řeziva bylo v dřívější době úspěšné a můžu říci po malém průzkumu trhu prodejců řeziva v okolí, že firma je konkurenceschopná a s dostatečným vybavením může i získat nové zákazníky, kteří tyto produkty poptávají. Zakomponování nového oboru podnikání je možné plánovat v dlouhodobém horizontu a není pro firmu aktuálně palčivým problémem. I z tohoto důvodu je doporučení pouze obecné.

5. Závěr

Tématem bakalářské práce byla „Analýza podniku s následnými návrhy na zlepšení“. Analýze byla podrobena firma Halamíček Radomír Dendros. Firma je mi velice blízká a tudíž jsem měl možnost získat dostatek informací pro zpracování této bakalářské práce.

Konfrontace s praxí mi umožnila vytvořit ucelený pohled na důležitost správné strategie ve firmě. Firma, která vypracuje kvalitně svůj strategický plán, stanoví si cíle jak zvolené strategie dosáhnout, může pomýšlet na vysokou efektivitu a její další rozvoj. Postupně se tedy dostávám k cílům této bakalářské práce. Jedná se především o analýzu současného stavu firmy. Vstupními daty analýzy byly především informace vnitřního prostředí firmy a její profil. Pomocí analytických metod jsem dále hodnotil celkový stav firmy, pozici na trhu, spokojenost zaměstnanců a zákazníků s výrobky firmy Dendros. Nejpodrobněji byla zpracována SWOT analýza, která umožnila určit firmě vyskytující se problémy, ale i pozitivní výsledky současného působení. Ostatní použité metody jsou, Porterova analýza pěti sil a metoda SMART. SWOT analýza byla největším zdrojem pro celkové hodnocení fungování firmy a doporučení na změny. Z tohoto pohledu bych tedy této části bakalářské práce dal největší důležitost, společně s doporučeními, jelikož představují dosažené výsledky, které byly hlavním cílem této práce. Další z cílů, které jsem si určil během psaní bakalářské práce je postupné převádění jednotlivých doporučení do praxe. Během poslední konzultace byla uzavřena nepsaná dohoda o využití doporučení a to především systém norem a odměňování bude postupně aplikován ve firmě.

Firma si uvědomuje své slabé stránky a má zájem s nimi pracovat. Tyto informace jsem zjistil během osobní komunikace s majitelem firmy. Právě díky těmto osobním konzultacím, sem měl možnost blíže nahlédnout do fungování firmy. Naopak názory zaměstnanců pro mě byly zajímavým protipólem, jelikož poukázali a blíže interpretovali návrhy na zlepšení. Jejich názory jsou také zapracovány v doporučeních a to zejména v doporučeních o změně komunikace ve firmě.

Při zpracování bakalářské práce byly dodrženy logické posloupnosti. Úvod práce zahrnuje teoretickou část, kde jsou podrobněji vysvětleny použité metody.

Při vysvětlování jednotlivých metod jsem čerpal z odborných publikací a internetových zdrojů. Velmi mi pomáhaly při zpracování bakalářské práce i znalosti nabyté během mého studia. Naopak využití praktických dovedností, které jsem během psaní bakalářské práce získal v analyzované firmě, mi ulehčily zpracování praktické části.

Součástí bakalářské práce jsou také přílohy. Společně s bakalářskou prací přikládám ukázkou propagačních materiálů firmy, formuláře sledování výroby, fotografie vybraných strojů a loga firmy.

Seznam použité literatury

Knižní publikace:

- [1] COLLINS, J. Jak z dobré firmy udělat skvělou (Good to Great). Přel. D. Hradilák. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 304 s. ISBN 978-80-247-2545-1.
- [2] DEDOUCHOVÁ M. Strategie podniku. C. H. Beck pro praxi, 2001. 256 s. ISBN 807-179-603-4.
- [3] GRASSEOVÁ, M a kol.. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [4] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [5] CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2006. 204s. ISBN 20-247-1389-6.
- [6] JAKUBÍKOVÁ D., Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R., FRÉRY, F. Stratégique. 7.vyd. Paris: Pearson Education France, 2005. 732 s. ISBN: 2-7440-7089-7
- [8] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení teorie pro praxi. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [9] KOTLER, P. Strategie podniku. 9.vyd. Praha: Grada Publishing. 1998. 703 s. ISBN 80-7169-600-5
- [10] LEDNICKÝ, V. Strategický management. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 179 s. ISBN 80-7048-019-X.
- [11] MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
- [12] PORTER, M. E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 406 s. ISBN 80-85605-11-2
- [13] SOUČEK, Z., MAREK, J. Strategie úspěšného podniku. 1 vyd. Praha: Montanex, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3
- [14] SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. a kol. Podniková ekonomika 5. přeprac. a dopl. vyd. C. H. Beck, 2010. 528 s. ISBN 80-7400-336-3.

Internetové zdroje:

[15] <http://obcan.ecn.cz>

[16] <http://www.marketingovenoviny.cz>

[17] <http://www.koucinkfirem.eu>

[18] <http://www.strateg.cz>

[19] <http://maps.google.cz>

[20] <http://www.dendros-ds.cz>

[21] <http://www.classbrain.com>

Seznam zkratk

SMART	S – specifické (podrobný popis cíle), M – měřitelné, A – adekvátní (potřebám svého příjemce), R – realistické (zdali je cíl realizovatelný), T – čas (vymezení času, který potřebujeme ke splnění cíle)
SWOT	S – silné stránky, W – slabé stránky, O – příležitosti, T – ohrožení firmy.
PESTE	P – politický a legislativní, E – ekonomický, S – sociální a kulturní, T – technický a technologický, E – ekologický faktor.
BCG	Boston consulting group.
4C	Country – stát; Cost – náklady; Customer – zákazník; Competition – konkurence.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. Května 2011

.....
Jan Halamíček

Adresa trvalého pobytu studenta:

Okružní 549

756 54 ZUBŘÍ

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Katalog.

Příloha č. 2 - Logo.

Příloha č. 3 - Ukázky strojů při výrobě.

Příloha č. 4 - Ukázka vzhledu stánku na veletrhu Woodtec.

Příloha č. 5 – Formuláře sledování výroby.

Příloha č. 6 - Hlavičkový papír.